



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

Mauro Eustáquio Soares

**ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DE UMA EMPRESA**  
**DO SETOR DE CONSTRUÇÃO**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**MAURO EUSTÁQUIO SOARES**

**ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DE UMA EMPRESA  
DO SETOR DE CONSTRUÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de Mestre em Engenharia de  
Produção.

Orientador: Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

658

**S676a**

Soares, Mauro Eustáquio

Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção / Mauro Eustáquio Soares; orientador Willy Arno Sommer. - Florianópolis, 2004.

147f.

Inclui figuras, gráficos, quadros e tabelas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

1. Processo decisório. 2. Poder de decisão. 3. Gestão empresarial. I. Sommer, Willy Arno. II. Título.

CRB

**MAURO EUSTÁQUIO SOARES**

**ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DE UMA EMPRESA DO  
SETOR DE CONSTRUÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de fevereiro de 2004

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.  
Orientador

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.

---

Prof. Pedro Alberto Barbetta, Dr.

*A todas aquelas pessoas  
que transformam suas idéias e sonhos em projetos reais,  
ajudando a construir uma sociedade melhor.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus;*

*Aos meus pais e familiares pelo apoio de sempre;*

*Ao professor Willy Arno Sommer, pela orientação e principalmente pela cordialidade, serenidade e pela demonstração inequívoca de amizade;*

*A amiga Milena, pelas orientações e permanente disponibilidade;*

*Aos amigos Renato José de Souza e André Luiz Fernandes Quadros, pelas contribuições valiosas;*

*A direção e aos funcionários da Empresa que viabilizaram este estudo de caso;*

*Aos professores da Pós-Graduação em Engenharia de Produção e aos funcionários da Coordenação do Curso da Universidade Federal de Santa Catarina, pela seriedade e qualidade do curso;*

*Aos funcionários da Secretaria de Pós-graduação do Centro Universitário Izabela Hendrix, pela dedicação;*

*Aos meus colegas do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos momentos de convivência;*

*Meu agradecimento especial ao amigo José Renato Martins, pelo inestimável estímulo e incentivo.*

*Os crocodilos, tigres e canibais  
tomam suas próprias decisões, de fato, o que  
aumenta as complexidades para os tomadores de  
decisão cujos hábitos alimentares sejam mais  
saudáveis. Acreditar que a razão e a coragem  
sempre encontrarão o caminho certo na encruzilhada  
requer um terceiro atributo humano nobre: a fé. Com  
razão, coragem e fé a seu lado, entretanto, a selva  
não deverá  
apresentar terrores permanentes.  
(HELLER, 1991, p.347)*

## RESUMO

SOARES, Mauro Eustáquio. **Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção**. 2004. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho investiga os principais aspectos que interferem no processo decisório na gestão empresarial e apresenta um diagnóstico do referido processo em uma empresa do setor de construção. Para tanto, fez-se uma pesquisa exploratória, quantitativa, básica, adotando-se a técnica do Estudo de Caso face à delimitação da mesma, restrita aos gestores da Unidade Sul-Sudeste da Empresa, lotados em São Paulo. Os resultados analisados foram extraídos da pesquisa de clima organizacional de outubro de 2002 e do questionário especificamente elaborado para esta pesquisa, aplicado em julho de 2003, destacando-se 13 (treze) variáveis-chave que impactam de forma relevante à tomada de decisão. O estudo permitiu identificar os aspectos destacadamente favoráveis, tais como, a imagem de confiabilidade e credibilidade junto aos clientes, o acompanhamento das metas pela direção e o encorajamento à melhoria dos resultados. Por outro lado, foram identificadas lacunas em determinadas variáveis, como por exemplo, na agilidade da decisão, na capacitação dos decisores e na atenção dedicada às mudanças no ambiente externo, as quais devem se tornar foco e prioridade de seus dirigentes, pois representam reais oportunidades de melhoria. Outrossim, o trabalho permitiu mapear as decisões tomadas em cada um dos níveis organizacionais, o que possibilitou a análise da distribuição do poder de decisão na estrutura organizacional. E, finalmente, foram apresentadas sugestões para evolução do processo de decisão da empresa em estudo, como também, caminhos para o aprofundamento das questões em foco.

Palavras – chaves: Processo decisório. Poder de decisão. Gestão empresarial.



## **ABSTRACT**

SOARES, Mauro Eustáquio. Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção. 2004. 147f. Analysis of the decision process of a company of the construction sector. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This work investigates the main aspects that interfere with the decision making process in business management and presents a diagnosis of this process in a company of the construction sector. For that purpose an exploratory, quantitative and basic research was conducted regarding the performance of managers of the Southeastern unit of the company located in São Paulo (case study technique). The analyzed results were taken from a organizational climate survey made in October, 2002 and from a questionnaire specifically elaborated for this research, applied in July, 2003, where thirteen key-variables with significant impact on decision making, were outstanding. The study identified some favorable aspects of the organization such as maintenance of an image of trust and credibility among the clients, systematic follow up by management of established goals and encouragement for accomplishment of better results. On the other hand, deficiencies were noticed in some aspects, for instance, in the agility of decisions, in the capacitation of decision-makers and in the attention given to changes in the external environment, which should be the focussed with priority by management since they present real opportunities for improvement. Furthermore, the study identified and presented in graphic form the decisions taken at each of the organizational levels, permitting an analysis of the distribution of the decision power in the organizational structure. Finally, some suggestions were made to improve the decision making process of the company in study and to proceed in greater depth of the questions in focus.

Keywords: Decision making process; Decision power; Business administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Risco da Decisão .....	41
Figura 2: A organização invertida .....	52
Figura 3: Organograma Geral da Construtora Alfa, 2003 .....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Decisão no processo de Prospecção e Desenvolvimento.....	97
Gráfico 2: Decisão no processo Contratação .....	99
Gráfico 3: Decisão no processo Execução.....	101
Gráfico 4: Decisão no processo de Encerramento e Pós-Venda.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudanças de paradigmas na teoria administrativa.....	19
Quadro 2: Número de participantes da pesquisa de clima organizacional, outubro/2002.....	80
Quadro 3: Participação dos gestores nas etapas de decisão dos processos de Prospecção e Desenvolvimento, Contratação, Execução de Contratos, Encerramento e Pós-venda.....	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Velocidade da decisão, Construtora Alfa, outubro/2002.....	80
Tabela 2: Autonomia do grupo gestor, Construtora Alfa, outubro/2002.....	81
Tabela 3: Liderança, Construtora Alfa, outubro/2002. ....	82
Tabela 4: Confiança e lealdade, Construtora Alfa, outubro/2002. ....	83
Tabela 5: Delegação do poder, Construtora Alfa, outubro/2002.....	84
Tabela 6: Cultura organizacional, Construtora Alfa, outubro/2002. ....	85
Tabela 7: Estrutura da organização, Construtora Alfa, outubro/2002.....	85
Tabela 8: Participação e comprometimento, Construtora Alfa, outubro/2002.....	86
Tabela 9: Sistemas de informações, Construtora Alfa, outubro/2002.....	86
Tabela 10: Necessidades dos clientes, Construtora Alfa, outubro/2002. ....	87
Tabela 11: Velocidade da decisão, Construtora Alfa, julho/2003. ....	88
Tabela 12: Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão, Construtora Alfa, julho/2003. ....	89
Tabela 13: Capacitação dos decisores, Construtora Alfa, julho/2003. ....	90
Tabela 14: Hierarquia funcional, Construtora Alfa, julho/2003. ....	91
Tabela 15: Cultura organizacional, Construtora Alfa, julho/2003.....	91
Tabela 16: Estrutura da Organização, Construtora Alfa, julho/2003.....	92
Tabela 17: Sistema de informações, Construtora Alfa, julho/2003. ....	93
Tabela 18: Necessidades dos clientes, Construtora Alfa, julho/2003.....	94
Tabela 19: Mapeamento da decisão no processo de Prospeção e Desenvolvimento, Construtora Alfa, julho/2003 .....	96
Tabela 20: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Prospeção e Desenvolvimento, Construtora Alfa, julho/2003 (em %).....	96
Tabela 21: Mapeamento da decisão no processo de Contratação, Construtora Alfa, julho/2003 .....	98
Tabela 22: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Contratação, Construtora Alfa, julho/2003 (em %) .....	98
Tabela 23: Mapeamento da decisão no processo de Execução, Construtora Alfa, julho/2003.....	100

Tabela 24: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Execução, Construtora Alfa, julho/2003 (em %)	101
Tabela 25: Mapeamento da decisão no processo de Encerramento e Pós-venda, Construtora Alfa, julho/2003	102
Tabela 26: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Encerramento e Pós-Venda, Construtora Alfa, julho/2003 (em %)	102

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	16
<b>1.1 Contextualização</b>	16
<b>1.2 Objetivos</b>	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
<b>1.3 Justificativa</b>	22
<b>1.4 Delimitações do Trabalho</b>	22
<b>1.5 Metodologia</b>	23
<b>1.6 Estrutura do Trabalho</b>	23
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	25
<b>2.1 Os desafios do futuro</b>	25
<b>2.2 O processo decisório como diferencial competitivo</b>	26
<b>2.3 O processo decisório atual e futuro</b>	27
<b>2.4 Centralização versus descentralização</b>	28
2.4.1 Característica da centralização	29
2.4.2 Características da descentralização	30
2.4.3 As conseqüências da centralização no século XXI	32
2.4.4 Uma terceira via entre a centralização e a descentralização	33
<b>2.5 Tipos de decisão</b>	33
2.5.1 Decisão de rotina	34
2.5.2 Decisão estratégica	34
<b>2.6 Planejamento versus execução das decisões</b>	35
<b>2.7 A prática da decisão como fator de aprendizagem</b>	36
<b>2.8 A decisão e o papel da liderança</b>	37
<b>2.9 A decisão e a relação de confiança</b>	38
<b>2.10 A decisão e a hierarquia funcional</b>	38
<b>2.11 A autonomia de decisão e os riscos decorrentes</b>	39
<b>2.12 A decisão e a maturidade organizacional</b>	41
<b>2.13 A decisão e os demais componentes da gestão organizacional</b>	42
2.13.1 Decisão e a cultura organizacional	43

2.13.2	Decisão e a estrutura .....	43
2.13.3	Decisão e o comportamento gerencial .....	44
2.13.4	Decisão e o planejamento .....	45
2.13.5	Decisão e a participação .....	46
2.13.6	A decisão e a inovação .....	46
2.13.7	Tipos de decisores .....	48
<b>2.14</b>	<b>A decisão e a informação .....</b>	<b>48</b>
<b>2.15</b>	<b>O cliente como fator-chave da gestão empresarial .....</b>	<b>49</b>
<b>2.16</b>	<b>As variáveis-chave do processo decisório .....</b>	<b>54</b>
<b>2.17</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>58</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Instrumento de Pesquisa .....</b>	<b>60</b>
3.2.1	Pesquisa documental .....	60
3.2.2	Etapas da elaboração do questionário .....	62
3.2.3	Questionário .....	67
3.2.3.1	Questionário – Parte 1 .....	68
3.2.3.2	Questionário – Parte 2 .....	69
<b>3.3</b>	<b>Coleta dos dados .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4</b>	<b>Apresentação dos resultados .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>71</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1</b>	<b>A Empresa Construtora Alfa .....</b>	<b>72</b>
4.1.1	Breve histórico .....	73
4.1.2	Valores da Empresa .....	75
4.1.3	Visão .....	76
4.1.4	Estrutura Organizacional .....	77
4.1.5	Nível de faturamento e número de empregados .....	77
4.1.6	Unidade regional de São Paulo (objeto da pesquisa) .....	77
<b>4.2</b>	<b>Levantamento dos dados .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3</b>	<b>Apresentação dos resultados .....</b>	<b>78</b>
4.3.1	Resultados da pesquisa de clima organizacional .....	78
4.3.2	Resultados do Questionário - parte 1 .....	87
4.3.3	Resultado do Questionário - parte 2 .....	94



4.3.4 Interpretação dos resultados.....	103
4.3.5 Sugestões para a Empresa.....	107
<b>4.4 Considerações finais .....</b>	<b>108</b>
<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>109</b>
<b>5.1 Considerações preliminares .....</b>	<b>109</b>
<b>5.2 Conclusão .....</b>	<b>114</b>
<b>5.3 Sugestões.....</b>	<b>115</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>OBRAS CITADAS.....</b>	<b>117</b>
<b>OBRAS CONSULTADAS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE A: Questionário elaborado e instruções para preenchimento .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO A: Processos de gestão da Construtora Alfa.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO B: Questionário da pesquisa de clima organizacional.....</b>	<b>141</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Toffler (*apud* GIBSON, 1998, p.XX) descreve o mundo futuro como um ambiente de caos e incertezas, o que chama de “terra incógnita – a paisagem inexplorada do amanhã”. Para Toffler, será um mundo de mudanças em ritmo acelerado, no qual o capital intelectual será a base da economia. A concorrência não dará tréguas, será feroz e os mercados, por sua vez, serão impiedosos, e as pequenas empresas irão competir globalmente, o que lhes permitirá vencer corporações gigantescas pela esperteza. Um mundo no qual os clientes terão inúmeras opções de produtos, serviços e informações. Na visão de Toffler, nesse novo mundo, as redes serão mais importantes do que as nações e os negócios deverão ser feitos em tempo real, caso contrário, a organização estará liquidada, morta.

## 1.1 Contextualização

A ampliação das oportunidades e variedades de acesso a produtos e serviços, a multiplicação de organizações capazes de entregá-los sob diferenciadas condições competitivas e a extraordinária evolução para uma sociedade democrática com intensa participação de instituições representativas têm levado as empresas a desenvolver um crescente e notável esforço para estarem, a cada dia, mais próximas do cliente, conhecendo suas necessidades, desejos, críticas, sugestões e, até mesmo, suas expectativas ainda não conhecidas por ele mesmo.

Nesse esforço concentrado, há toda uma teoria, especialmente aquela inserida nos modernos conceitos de gestão empresarial, ou seja, de levar as decisões para todos os níveis gerenciais da empresa de tal forma que a tomada de decisão esteja cada vez mais próxima do *front* do negócio. É necessário, por conseguinte, dotar os profissionais de autonomia suficiente para decidirem sobre os processos que se encontram sob sua gestão dentro de parâmetros os quais assegurem o fluxo da tomada de decisão, introduzindo, concomitantemente, novos conceitos e instrumentos de gestão que minimizem os riscos inerentes à descentralização do poder nas organizações.

Ao longo da história da Teoria da Administração, o processo decisório teve abordagens diferentes. No entanto, sempre recebeu uma atenção especial dos estudiosos da administração, devido a sua importância e impacto na gestão empresarial, contudo, em certas épocas, a abordagem se fez de forma extremamente técnica e fragmentada.

Embora a Revolução Industrial tenha provocado importantes mudanças na estrutura social do trabalho, contribuindo para o surgimento da Escola Clássica da Teoria Administrativa (1910 a 1950), a ausência de uma rede de comunicação dinâmica e eficaz, como a que se conhece hoje, aliada à estabilidade do ambiente e a relativa simplicidade de sua época, acrescido do rigor da metodologia científica conferida à Escola Clássica fizeram com que a ciência, em geral, e a administração, em particular, fossem consideradas isentas e neutras, ostentando uma indiferença ao que ocorria no ambiente externo (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Nesse contexto, o processo decisório tinha como base apenas a relação custo-benefício, o que faz supor que os decisores da época tivessem conhecimento bastante para tomar as decisões que julgassem adequadas.

No começo do século XX, a tomada de decisões ignorava os eventuais conflitos entre os interesses individuais e os objetivos das organizações e era totalmente centralizada.

Já na década dos anos 60, surgiu a Escola das Relações Humanas, reconhecendo o trabalhador como ser humano, capaz de pensar, de decidir e de ser motivado. Apesar do avanço, os psicólogos sociais, embora preocupados com as emoções e sentimentos dos trabalhadores, não foram capazes de considerar a nova visão do ser humano nos valores, nos objetivos, nas políticas e nas estruturas das organizações.

A decisão continuou sendo baseada na racionalidade funcional, pragmática e objetiva, focada no alcance de metas organizacionais, permanecendo centralizada na cúpula organizacional. Para os autores Pereira e Fonseca (1997), um importante marco no estudo do processo decisório foi a clássica contribuição de Herbert Simon com o enfoque comportamental da decisão. A teoria de Simon defende a idéia de que não existe decisão perfeita, sendo a capacidade perceptiva do homem limitada diante da existência de inúmeras alternativas na tomada de decisões e de suas variadas conseqüências e a racionalidade deve apontar para a opção mais apropriada do momento e focar-se nela. Com base na mencionada

teoria de Simon, Giovannini (2002, p.56) acrescenta que fatores complexos como as incertezas inerentes ao ambiente econômico prejudicam a capacidade de decisão:

Como poderia um agente decidir racionalmente se não pode realmente conhecer o ambiente onde está tomando estas decisões e se não pode prever quais as conseqüências destas decisões, a não ser para prazos muito curtos? [...]

As pessoas, em vista da impossibilidade de conhecer perfeitamente as alternativas que têm à disposição adotam uma postura de procura heurística, assumindo simplificações da realidade para viabilizar o processo de decisão. Dessa forma, conseguem conviver com a complexidade do ambiente. Além disso, em função de uma latente necessidade de buscar uma relação custo-benefício favorável no processo de solução de problemas, as pessoas adotam a postura de aceitar alternativas boas o suficiente, como no processo de “satisficing” [...]

O conceito de *satisficing*, ainda segundo Giovannini (2002, p.60), deve ser entendido “como a necessidade de se criar e escolher alternativas suficientemente boas devido à impossibilidade de se definir qual a alternativa melhor para o sistema”.

As decisões não são estáveis e mudam através da história. O quadro a seguir resume os principais paradigmas que influenciaram as teorias de administração.

<b>ESCOLA</b>	Clássica	Relações Humanas	Sistêmica
<b>AMBIENTE</b>	Estável	Reativo	Turbulento
<b>FOCO</b>	Racionalidade	Produtividade	Qualidade Produtividade Atendimento
<b>ESTRUTURA</b>	Burocrática	Funcional	Rede
<b>SISTEMA</b>	Fechado	Aberto	Ecológico
<b>ÊNFASE</b>	Estrutura	Estilo gerencial	Cultura organizacional
<b>MODELOS DE MUDANÇA</b>	Reforma administrativa Treinamento técnico	Reengenharia Treinamento gerencial Desenvolvimento organizacional Planejamento estratégico	Readministração Aprendizagem organizacional Gestão da qualidade total Gestão estratégica
<b>LIDERANÇA</b>	Centrada na tarefa	Centrada nas Pessoas	Holocentrada
<b>MODELO DE HOMEM</b>	Operacional	Organizacional Reativo	Parentético
<b>DECISÃO</b>	Racional	Racional Psicológica	Racional Psicológica Biológica Sistêmica

Quadro 1: Mudanças de paradigmas na teoria administrativa

Fonte: Pereira e Fonseca (1997, p.70).

Cyert e March (*apud* PEREIRA; FONSECA, 1997) lançam a Teoria Comportamental da Firma em 1963, na qual qualquer empreendimento é fruto de uma dupla decisão: a decisão de produzir do empresário e a decisão de participar do empregado. Essa teoria tenta explicar o conflito entre capital e trabalho gerado das percepções antagônicas do processo decisório de empresários e empregados.

O que impera atualmente é o reconhecimento do papel do ser humano como agente de transformação, independentemente do ambiente familiar, profissional ou social. As pessoas conseguem distinguir a identidade individual da integridade social e a tendência é de estarem cada vez mais eticamente comprometidos com os seus valores. Assim, a concepção do processo decisório das

organizações atuais deve considerar essa percepção e essa visão do ser humano. Não basta mais limitar o estudo do processo decisório ao ambiente organizacional, a decisão nas empresas deve estar inserida em um escopo maior, no domínio da ciência política, “dentro de uma nova perspectiva que integra todas as ações humanas como frutos de suas decisões” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.72). Os mesmos autores denominam de Teoria Contemporânea da Firma o reconhecimento do novo e imprescindível ator à existência de qualquer empreendimento: o cliente. O novo conceito redireciona a ênfase a uma complexidade ainda mais ampla da gestão empresarial pela inserção das seguintes variáveis: a administração da relação de dependência/ interdependência externa e a mediação na relação com o cliente.

Quanto mais próximo do cliente, maior é a possibilidade de conhecer as suas reais necessidades (ALBRECHT, 1992). Por conseguinte, essa aproximação contribui para a melhoria da qualidade e agilidade do processo decisório, o que favorece a real satisfação do cliente e, conseqüentemente, fortalece o seu relacionamento com fornecedor.

Migrar a decisão para os níveis da estrutura organizacional mais próximos do cliente pressupõe a implantação da premissa básica de descentralizar o poder decisório. A efetividade de tal premissa exige **autonomia** para as referidas posições de forma que possam exercer a **autoridade** sobre os processos sob sua gestão e assumir a **responsabilidade** delas.

A delegação do poder viabiliza uma maior interação entre as pessoas que representam a organização e o cliente, estimula a motivação profissional e pessoal, contribuindo para a convergência de interesses das três partes envolvidas: empresa-empregado-cliente.

A aproximação entre a empresa e seu cliente não é apenas uma opção empresarial, trata-se de um imperativo da nova realidade do ambiente de negócios. Não obstante, não se percebe com veemência que a decisão esteja de fato migrando da cúpula organizacional para os demais níveis da estrutura organizacional, principalmente para aqueles que efetivamente fazem a interface com o cliente. De acordo com o artigo da Amana-Key (1988), o que ainda parece persistir é a decisão aprisionada nos níveis mais altos das organizações, diretamente relacionada com a estrutura de poder tradicional das empresas, encastelada no topo da pirâmide empresarial.

Identificar e conhecer com maior profundidade as variáveis que interferem no processo decisório das organizações é aprofundar-se na própria gestão empresarial. O sucesso das organizações está intimamente relacionado com a qualidade das decisões tomadas em toda a cadeia produtiva. Daí a importância de se aprofundar no estudo do tema escolhido e buscar alternativas para o aprimoramento da decisão em todos os seus aspectos envolvidos.

O presente estudo focaliza a Unidade Regional de São Paulo de uma construtora, que doravante será chamada pelo hipotético nome de Construtora Alfa.

## **1.2 Objetivos**

De forma a proporcionar uma abordagem didática aos objetivos da presente pesquisa, eles serão divididos em geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- ❖ Fazer o diagnóstico do processo decisório da Construtora Alfa, face aos aspectos relevantes que interferem e delineiam o fluxo da decisão empresarial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar e investigar os aspectos fundamentais que interferem no processo decisório da gestão empresarial;
- ❖ identificar em quais níveis organizacionais da Construtora Alfa o processo decisório é efetivamente exercido e;
- ❖ propor adequações ao processo de decisão da Construtora Alfa em função do diagnóstico elaborado.

### **1.3 Justificativa**

No mundo atual, globalizado, veloz, informatizado e de grande competitividade não há espaço para as organizações lentas e enrijecidas. Nesse ambiente, o processo de tomada de decisão passa a ter uma importância ainda mais relevante para a sobrevivência organizacional. A centralização do processo decisório, além de engessar a dinâmica organizacional, afeta o desenvolvimento gerencial, uma vez que restringe a prática da tomada de decisão no dia-a-dia das organizações, não possibilitando o seu aprendizado e aprimoramento. Além desses aspectos, o encarceramento da decisão na cúpula das empresas estabelece uma crítica relação de confiança com demais níveis da estrutura organizacional.

Desatar o nó da descentralização do processo decisório é dar vazão às demandas rotineiras inerentes a vida organizacional, descongestionando os processos empresariais, sendo que, um dos maiores desafios da organização atual é convergir toda a inteligência e competência das pessoas em favor dos objetivos empresariais. O formato, fluxo e a velocidade do processo decisório tornam-se aspectos fundamentais associados a esses desafios, e a agilidade da decisão impõe-se cada vez mais como um dos importantes fatores para o sucesso das empresas. É dentro dessa complexidade da vida empresarial que o “encastelamento” da decisão toma dimensão e peso para estudo e discussão.

### **1.4 Delimitações do Trabalho**

Considerando o porte e a complexidade da organização objeto desse estudo, a pesquisa limita-se aos profissionais que ocupam cargos de gerenciamento da Unidade Sul-Sudeste da Construtora Alfa, lotados em São Paulo.

Não se pretende neste trabalho propor um novo modelo de gestão do processo decisório, mas a identificação de oportunidades de melhoria no modelo vigente da Construtora Alfa.

Espera-se, no entanto, que os resultados desta pesquisa forneçam elementos relevantes para se dar prosseguimento a este estudo, podendo servir de



base para um segundo passo, possibilitando o seu aprofundamento e a proposição de um novo processo de gestão da decisão nas organizações focado nas necessidades do cliente.

## **1.5 Metodologia**

Numa pesquisa, nada se faz ao acaso. Tudo é previsto no projeto, desde a escolha do tema, a fixação dos objetivos, a determinação da metodologia, a coleta de dados, a análise até a interpretação para a elaboração do relatório final.

A presente pesquisa foi realizada adotando um desenho metodológico do tipo exploratório com abordagem quantitativa, através de um Estudo de Caso. Foram utilizados dados coletados através de questionário enviado, pelo correio, a 100% dos gestores atuantes na Unidade Regional de São Paulo da Construtora ALFA.

Foram utilizados, também, dados coletados na realização da Pesquisa de Clima Organizacional realizada em todas as unidades da Empresa, no Brasil e no Exterior, por uma empresa contrata e coordenada pela Diretoria de Recursos Humanos da Construtora Alfa, no período de 28 a 31/10/2002.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos distintos, cujos conteúdos resumidos encontram-se a seguir:

Capítulo 1: Descreve a introdução do assunto, seu contexto, a razão da importância do estudo, apresentam-se os objetivos e as limitações do mesmo, a metodologia e a estrutura do trabalho.

Capítulo 2: Apresenta a fundamentação teórica do trabalho de forma estruturada, descrevendo os seus principais desafios, as vantagens e desvantagens da centralização do processo decisório e aborda as diversas variáveis que interferem na sua gestão.

Capítulo 3: Descreve a metodologia adotada na pesquisa.

Capítulo 4: Apresenta o estudo de caso, traz as informações gerais da empresa objeto desse trabalho, identifica o grupo gestor em foco, descreve o resultado da pesquisa e sua avaliação, considerando as variáveis-chave apresentadas no capítulo 2 e enumera sugestões para aprimoramento do processo decisório da Construtora Alfa.

Capítulo 5: Apresenta as conclusões sobre o trabalho e as sugestões para o prosseguimento desse estudo.

Por fim, o trabalho é completado pelas Referências, Apêndices e Anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se neste capítulo, o embasamento teórico do trabalho, abordando as diversas variáveis que interferem e moldam o processo decisório na gestão empresarial.

### 2.1 Os desafios do futuro

O que acontece na maioria das empresas é que elas estão tentando introduzir novas tecnologias e a nova linguagem da 'delegação de poder', 'espírito de equipe', 'parceria' etc., mas o velho paradigma autoritário-benigno permanece o mesmo. O problema é que não se pode colocar vinho novo em garrafas velhas (COVEY, 1998, p.22).

As organizações estarão cada vez mais se defrontando com situações que exigirão novas abordagens, novos modelos de gestão, novas posturas de seus líderes. Gibson (1998) aborda essa questão e cita outros autores consoantes com esse pensamento.

Os vencedores do século XXI serão aqueles que conseguirem transformar suas organizações em algo que mais se assemelhe a um jipe – um veículo com tração nas quatro rodas, totalmente adaptado a terrenos irregulares, enxuto, competitivo e com alta capacidade de manobra (GIBSON, 1998, p.XXV).

Ainda, Gibson (1998, p. xxv) diz que a organização deve se assemelhar a um veículo capaz de mudar de direção, com rapidez, “reagindo com presteza a alterações na natureza do ambiente comercial, a alterações na natureza da concorrência e a alterações nas necessidades do cliente”. O autor defende a idéia de que a melhoria contínua não será o bastante para dar as respostas necessárias às organizações do século XXI.

O processo de melhoria contínua, por si só, não garantirá a mudança de patamar da qualidade dos produtos e serviços que será demandada pela sociedade do século XXI. A enorme facilidade de acesso do cliente aos diversos produtos e serviços em um mercado altamente competitivo, proporcionado pela era do conhecimento, e a facilidade de acesso das organizações aos clientes, estejam eles onde estiverem, exigirão mudanças que o processo de melhoria contínua não será capaz de atender e deverá coexistir com um processo de inovação permanente.

Para Gibson (1998), será necessária uma mudança radical. As empresas terão que se reinventar permanentemente se quiserem sobreviver no mundo globalizado. Muitas organizações deverão abandonar seus produtos e serviços de sucesso para surpreenderem seus clientes com novidades, buscando assim a manutenção e crescimento de sua clientela. Implementar as mudanças necessárias para a sobrevivência na era do conhecimento, na qual poucas empresas irão conseguir, será o grande desafio da era do conhecimento.

A convergência de pensamentos de autores consagrados como os citados por Gibson em sua obra e a ênfase com que eles abordam essa questão podem dar a noção do que está por vir. São muitos os desafios a serem vencidos, o que não é possível é forçar a empresa a uma roupagem que não se ajusta ao seu tamanho, estilo ou cultura. De nada adianta a introdução de processos avançados de gestão se não há um ambiente consistente que dê sustentação aos pilares das inovações introduzidas, os quais possam gerar fôlego à sobrevivência da organização.

Para McDonald et al (2001), todo o processo de evolução organizacional deverá estar voltado para o mercado e para o atendimento da satisfação do cliente, não sendo suficiente ter apenas a função de *marketing* ajustado às necessidades desse cliente. Consoante os autores, toda organização que pretende competir no século XXI deverá ter o cliente como foco. Para isso, é preciso que elas deixem de olhar para si próprias, deixem de priorizar as questões de abastecimento apenas e voltem sua atenção e esforços para que o cliente assuma o papel número 1 do foco da gestão empresarial.

Nesse contexto, o processo decisório seguramente deverá estar ajustado a um novo modelo de gestão adequado às exigências do mercado e às necessidades do cliente, ao ambiente turbulento e complexo da era do conhecimento e da globalização, pois, trata-se da base da gestão empresarial, uma vez que gerenciar é decidir todo o tempo. A decisão é o cerne da mudança, e não existe mudança sem decisão (PEREIRA; FONSECA, 1997).

## **2.2 O processo decisório como diferencial competitivo**

Para Toffler (1990), a eficácia do processo decisório torna-se um dos elementos fundamentais para a sobrevivência das organizações no século XXI. É

preciso dar dinamismo e velocidade às decisões nas organizações, sendo que sem essas características as empresas estarão impossibilitadas de competir na era do conhecimento e incapazes de atender às necessidades de seus clientes cada vez exigentes.

A velocidade da decisão é fator crucial, conquanto essa rapidez possa acarretar algum risco para a organização, a cultura e o modelo ocidental de gestão empresarial estimula a implementação de processos decisórios cada vez mais dotados de sistemas e instrumentos que os tornem mais dinâmicos e ágeis.

Pereira e Fonseca (1997, p.38) comparam os modelos de decisão entre as organizações japonesas e as empresas ocidentais:

O estilo japonês é completamente diferente do nosso. O *ringi* ajuda a manter a harmonia e o moral elevado e reforça a lealdade e a coesão entre chefes e subordinados. As decisões tendem a ser mais consistentes e mais representativas em longo prazo, mas o sistema é lento, às vezes parece um pouco vago e confuso, o que costuma deixar os ocidentais irritados e perplexos. Muitas negociações se desfazem por isso. O método tem muitas limitações. É muito eficiente para as decisões estratégicas, mas a avalanche de detalhes esconde uma burocracia e uma lentidão incompatíveis com a velocidade da sociedade ocidental. Pode ser imitado, mas com adaptações [...].

Para Pereira e Fonseca (1997), tanto o modelo oriental quanto o ocidental apresentam aspectos positivos e negativos, dependendo do tipo de decisão a ser tomada. O ideal, consoante os autores, seria combinar as vantagens de um e outro, de forma que pudesse preservar a consistência, eficiência e a efetividade da decisão.

### **2.3 O processo decisório atual e futuro**

Para Pereira e Fonseca (1997), o estudo da decisão atualmente deve considerar três aspectos importantes:

- A complexidade do processo decisório decorrente da evolução e do uso cada vez mais generalizado da informática e da cibernética: enorme volume e grande velocidade na geração de informações, multiplicando o número de alternativas disponíveis para a tomada de decisão.

- A agilidade e a precisão do processo decisório em função do uso de novos recursos como os modelos matemáticos e as estatísticas baseadas em fatos e dados.
- A redução do emprego como relação de trabalho e a conquista de autonomia do trabalhador, seja através da terceirização, da microempresa e das organizações virtuais.

O fator preponderante para evolução do processo decisório nas organizações está na nova consciência do homem que se vê capaz não só de entender, mas de intervir no ambiente social. Por conseguinte, em condições de influenciar nas decisões organizacionais, não sendo mero agente passivo e espectador da gestão empresarial. São seres humanos autônomos na sua relação com o empregador, pois têm a consciência crítica de seu valor e da interdependência que existe entre ambos.

O surgimento do conceito de empregabilidade, caracterizando o indivíduo como dono de sua própria vida, responsável, portanto, pelo seu autodesenvolvimento e dono de seu destino estabelece um novo relacionamento com as organizações.

Os trabalhadores passam a não ver mais o trabalho como sendo a motivação central de suas vidas. Esse novo homem seguramente exigirá um novo modelo social, uma nova organização e uma maior participação no processo de tomada de decisão.

## **2.4 Centralização versus descentralização**

Segundo Chiavenato (2000, p.119), “A centralização e descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas”. Para ele, nas organizações centralizadas, a decisão é tomada pelos profissionais que estão mais próximo do topo da estrutura organizacional, e nos processos de descentralização, a autoridade de tomar decisões é deslocada para níveis mais baixos da organização.

É pouco provável que existam atualmente empresas totalmente centralizadoras ou o contrário. O que se observa, na maioria dos casos, é a

existência de empresas com a tomada de decisão predominantemente centralizada ou mais descentralizada, sendo que essa qualificação depende mais do tipo de decisão que é delegada do que propriamente da quantidade de decisões que são delegadas.

#### 2.4.1 Característica da centralização

A centralização enfatiza a cadeia de comando das organizações de forma que o indivíduo no topo possui a maior autoridade e os demais têm a autoridade escalada para baixo, ou seja, a autoridade está relacionada à posição que cada pessoa ocupa no organograma (CHIAVENATO, 2000).

Assim, o organograma da organização representa de certa forma a estrutura de poder das posições hierárquicas dos cargos, embora a sua observação pura e simples não possibilita o entendimento da amplitude de autonomia de decisão de cada um de seus ocupantes.

#### ❖ **Vantagens da centralização**

Segundo Chiavenatto (2000), a centralização do processo decisório foi muito utilizada no passado, devido as seguintes vantagens:

- ❑ As decisões se concentram nas mãos de profissionais com visão global da empresa;
- ❑ os decisores do topo da organização são mais bem treinados que os profissionais dos níveis mais baixos;
- ❑ a tomada de decisão implica em resoluções mais consistentes com os objetivos globais da empresa;
- ❑ a centralização favorece a eliminação de esforços duplicados de decisores e reduz custos operacionais e;
- ❑ a centralização contribui para que algumas funções se tornem mais especializadas.

### ❖ Desvantagens da centralização

Chiavenatto (2000) enumera as principais desvantagens da centralização do poder decisório:

- ❑ Decisões são tomadas por pessoas que estão distantes dos fatos, das pessoas e das situações envolvidas e;
- ❑ demoras e maior custo provocados pelo processo de comunicação, podendo inclusive gerar distorções e erros decorrentes do repasse da decisão pelos diversos níveis hierárquicos.

#### 2.4.2 Características da descentralização

A descentralização é a tendência moderna, tendo como objetivo envolver as pessoas em toda estrutura, baseada na premissa de que a autoridade para tomar a decisão deve estar mais próxima possível do evento, e o processo de descentralização da decisão faz com que elas (as decisões) sejam compartilhadas nos demais níveis organizacionais.

O grau de descentralização será tanto maior quanto:

- ❑ Maior for o número de decisões tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional;
- ❑ maior for o número de decisões importantes tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional e;
- ❑ menor for a supervisão exercida sobre as decisões tomadas.

Chiavenatto (2000) considera que a descentralização em si não pode ser considerada boa ou má. Descentralizar o processo decisório depende das seguintes variáveis:

- ❑ *Complexidade dos problemas organizacionais:* o grau de complexidade do problema pode requerer maior envolvimento de pessoas, favorecendo a possibilidade de descentralização.
- ❑ *Delegação de autoridade:* a delegação do poder facilita o caminho para o crescimento e expansão da organização.



- ❑ *Mudança e incerteza:* a demanda permanente por mudanças e inovações requer uma gestão empresarial mais descentralizada.
- ❑ *Em tempos de estabilidade:* nesses períodos, prevalece a tendência de descentralização. Em épocas de crises emergenciais, a autoridade costuma ser centralizada até que o perigo tenha passado.

### ❖ Vantagens da descentralização

Chiavenatto (2000) cita as seguintes vantagens da descentralização:

- ❑ Decisões são tomadas por aqueles profissionais que estão mais próximos da cena, proporcionando economia de tempo e dinheiro;
- ❑ aumento da motivação, uma vez que as pessoas se sentem responsáveis por suas decisões;
- ❑ melhoria da qualidade das decisões, uma vez que os problemas são tratados na sua origem, liberando, inclusive, as chefias para se dedicarem aos assuntos que exigem maior concentração;
- ❑ minimiza a burocracia organizacional;
- ❑ possibilita redução nos gastos de coordenação e;
- ❑ promove a formação e desenvolvimento de executivos.

Hammer (1998) defende o modelo de gestão que incentiva a tomada de decisão pelas pessoas mais próximas da tarefa. O autor alega a necessidade de um modelo no qual as pessoas que ocupam as posições da linha de frente tenham autorização da cúpula para tomarem decisões com autonomia e responsabilidade. No modelo preconizado pelo autor, a administração deve servir para **facilitar** e **tornar possível** no lugar de **dirigir** e controlar.

### ❖ Desvantagens da descentralização

Ainda segundo Chiavenatto (2000), as desvantagens da descentralização são:

- ❑ *Falta de uniformidade das decisões:* a descentralização pode contribuir para a despadronização nas decisões. Uma coordenação eficiente pode atenuar essa desvantagem.
- ❑ *Insuficiente aproveitamento dos especialistas:* a descentralização pode gerar a negação da assessoria dos especialistas da matriz, gerando ociosidade.
- ❑ *Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades:* o processo de descentralização demanda treinamentos para delegação gradativa de funções.

#### 2.4.3 As conseqüências da centralização no século XXI

Senge (1998) destaca a centralização do poder entre as principais razões que levam as empresas a não empreender as mudanças necessárias para a competição na economia global do século XXI. Consoante o autor, na análise dos últimos dez anos, identificam-se fracassos nas grandes instituições e países que insistiram na centralização do controle, dando como exemplos, a União Soviética, o declínio da IBM e da General Motors. As organizações que não ficarem presas ao discurso serão aquelas que o autor chama de corajosas, convictas em seus objetivos. Ainda segundo Senge (1998), as organizações vitoriosas do século XXI serão aquelas que conseguirem estimular a imaginação, o espírito e a inteligência das pessoas, algo que jamais será alcançado por qualquer organização autoritária e tradicional.

Em uma sociedade onde a tecnologia esvazia a discussão ideológica, impregnando inevitavelmente as organizações de recursos que levam a informação a todos os níveis hierárquicos de forma ágil e sem restrições, a decisão centralizada será cada vez mais questionada.

#### 2.4.4 Uma terceira via entre a centralização e a descentralização

Para Hamel e Prahalad (1997, p.335), a descentralização não deve ser vista como a solução definitiva e única para os pecados da centralização excessiva. É preciso identificar o que os autores chamam de “interligações”. Trata-se de “um processo no qual os gerentes de linha de toda empresa reconhecem o possível valor agregado da ação coletiva”. Deve-se reconhecer a existência de oportunidades “interunidades” tão atraentes que não podem ser desperdiçadas pela adoção da descentralização como um dogma de gestão organizacional.

Acredita-se na adoção de uma estratégia coletiva que exige de seus gerentes uma postura mais cooperativa e menos competitiva, na qual o compartilhamento de recursos ou o apoio interunidade pode gerar um bem coletivo maior, não retornando, às vezes, em benefício imediato para sua própria unidade. Hamel e Prahalad (1997) recomendam que o avanço na carreira dos profissionais deve ser baseado tanto na adoção de posturas e práticas que garantam o progresso coletivo quanto no cumprimento de suas metas individuais.

### 2.5 Tipos de decisão

Argyris (1975, p.230) já sustentava que as estruturas organizacionais deveriam ser delineadas em função dos tipos de decisão.

As organizações (do futuro) variarão suas estruturas de acordo com os tipos de decisões que devam ser tomadas. Se alguém indagar ao funcionário da organização do futuro como funciona sua empresa, ele certamente responderá: “Para qual tipo de decisão?”

Não obstante, na vida empresarial moderna pode-se classificar as decisões basicamente em dois tipos: primeiramente, aquelas tomadas no dia-dia, constituindo-se na rotina de trabalho dos administradores, são as decisões consideradas programáveis e previsíveis e, as decisões estratégicas formam o outro grupo de decisões, solicitadas ocasionalmente, não previsíveis e que são de forte impacto para a continuidade das organizacionais (PEREIRA; FONSECA, 1997).

### 2.5.1 Decisão de rotina

Para Pereira e Fonseca (1997), trata-se de decisões tomadas de maneira repetitiva, já contempladas nas normas, regulamentos, procedimentos e padrões da organização. São decisões normalmente fáceis de serem tomadas, com base em sistemas de informações passíveis de serem informatizadas. Na melhor das hipóteses podem gerar mudanças incrementais ao longo do tempo.

Diferentemente das decisões estratégicas, a ser apresentada no próximo item, as decisões de rotina são de baixo risco que, embora ocorram em grande quantidade, estão apoiadas na estrutura organizacional rígida e em seus regulamentos, e, por isso, acabam por constituir em fator de acomodação nas empresas. Nada obstante, ao longo do tempo, podem gerar mudanças incrementais. É importante ter a consciência de que as macro-decisões, nada mais são do que a somatória de pequenas decisões, assim, o papel gerencial toma uma dimensão maior. De uma forma ou de outra, as decisões, sejam elas micro ou macro, acabam por interferir na vida das organizações.

### 2.5.2 Decisão estratégica

As transformações que acontecem no mundo atual oferecem fatos novos a cada dia, exigindo dos gerentes decisões que afetam o seu trabalho e proporcionam consequências diretas para as empresas.

As decisões estratégicas determinam a escolha da área de domínio da organização e de seus segmentos de atuação. “Metodologicamente, integram a missão, os objetivos e as ações administrativas em um todo interdependente. Formam a base do projeto global de gestão da empresa que envolve todo mundo e não apenas a diretoria” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.106).

Para Pereira e Fonseca (1997), as decisões estratégicas são de alto risco. São assim consideradas porque são tomadas em condições de incerteza, exigindo intuição, flexibilidade e criatividade, e provocam impactos relevantes na vida das pessoas e da empresa.

Como se trata de decisões normalmente não programadas e de grande impacto na vida da organização, nem sempre são conscientemente desejadas e em poucas oportunidades são decisões participativas. Esse tipo de decisão coloca o decisor em evidência na organização, uma vez que, normalmente, as decisões estratégicas provocam grandes impactos na trajetória da empresa e na vida das pessoas, fazendo com o ele permaneça na memória das pessoas, de forma positiva ou negativa.

A decisão estratégica exige do decisor a capacidade de saber lidar com a incerteza, suportar as conseqüências de suas decisões e, ainda, demonstrar acuidade perceptiva, capacidade de análise crítica e de resolução de problemas, com agilidade e eficácia.

## **2.6 Planejamento *versus* execução das decisões**

Não é tão recente a discussão sobre o modelo de gestão que pressupõe uma distinção clara entre planejamento e execução das decisões. Etzioni (1973, p.52) já ponderava que o planejamento da decisão como responsabilidade da cúpula organizacional e a execução como responsabilidade dos ocupantes das posições inferiores da estrutura organizacional não era o único modelo possível de administrar:

A decisão se divide, de forma a fazer com que as posições superiores estabeleçam as linhas de ação mais ampla, enquanto os administradores que ficam mais abaixo, na escala, a decompõem em decisões mais minuciosas. Dessa forma, toda a organização pode ser vista como um instrumento eficiente, onde os planejadores se concentram no alto, a especificação do programa é realizada pelas posições médias e a execução real do trabalho é feita pelas posições inferiores. Essa divisão de planejamento e execução é uma forma comum (mas de maneira alguma única) de distribuição eficiente de decisão e trabalho. Nos hospitais por exemplo, as decisões mais cruciais e as realizações mais decisivas são feitas pelo mesmo pessoal especializado, isto é, os médicos.

Amana-Key (1988, p.9) também aborda a questão do planejamento e execução do processo decisório:

Habitualmente planejar e decidir são vistos como processos inerentes à cúpula das empresas. Nessa visão, cabe ao restante da organização apenas a execução do que é planejado e decidido pela alta administração. Essa é uma visão enganosa, pois na verdade todos os membros da organização planejam e decidem em seu dia-a-dia. [...]. O processo decisório também é algo que envolve todos os cargos. Mesmo aqueles mais

voltados à execução envolvem aspectos que requerem tomadas de decisão: levar ou não um problema à cúpula, responder a uma pergunta ou afirmar que não sabe, investir ou não mais tempo em determinado assunto, prometer ou não alguma data, trocar ou não um produto, conceder ou não um desconto. Essas são decisões que, inadequadamente tomadas, podem significar perdas e problemas para a empresa. [...]. Essas são sutilezas relevantes, mas que paradoxalmente recebem pouca atenção, mesmo nos níveis mais altos da estrutura. São fatores-chave para o refinamento do planejamento e execução do processo decisório na empresa como um todo, algo dentro de uma tendência à descentralização e crescente autonomia de ação dos colaboradores em todos os níveis da empresa.

## 2.7 A prática da decisão como fator de aprendizagem

O poder de decisão mais próximo do cliente pressupõe uma cadeia do processo decisório mais abrangente, envolvendo mais níveis organizacionais, e a ampliação dessa cadeia possibilita a prática de decisão, que por sua vez propicia a evolução do processo decisório. A experiência adquirida contribui para a aprendizagem e motivação dos tomadores de decisão, sendo que, quando se tem a chance de decidir, considerando as variáveis intrínsecas da decisão, como pessoas, recursos econômicos e financeiros envolvidos, interfaces de processos, qualidade, prazo, riscos relacionados etc., o ato da decisão proporciona uma excelente oportunidade de desenvolvimento pessoal. Senge (1990, p.251) aborda essa questão:

As pessoas aprendem com mais rapidez quando sentem que são realmente responsáveis por seus atos. A sensação de impotência, de que não podemos influenciar nas circunstâncias em que vivemos, tira-nos o incentivo de aprender, assim como ocorre quando sabemos que outra pessoa dita nossos atos. Todavia, quando sabemos que nosso destino está em nossas mãos, o aprendizado torna-se importante para nós. É por essa razão que as organizações de aprendizagem serão cada vez mais organizações "descentralizadas", delegando o máximo grau possível de poder e autoridade da cúpula para as filiais. Descentralizar significa transferir as decisões para baixo na hierarquia organizacional, criando unidades onde os tomadores de decisões locais enfrentem todas as questões e dilemas intrínsecos ao crescimento e sustentação de qualquer empreendimento no mundo dos negócios. Descentralizar significa dar liberdade de ação, deixando que as pessoas testem suas idéias e assumam a responsabilidade dos resultados assim obtidos. Na hierarquia tradicional, a cúpula pensa e os locais agem. Na organização de aprendizagem é preciso mesclar raciocínio e ação em todos os níveis.

Os autores Pereira e Fonseca (1998, p.114) reforçam a importância da participação no processo decisório como fator de aprendizagem:

[...] o maior benefício da participação é a aprendizagem que ela proporciona, tornando os participantes capacitados e conscientes para realizar futuros ciclos de decisão-ação e engendrando um compromisso efetivo em relação às decisões compartilhadas, o que os motiva para o alcance dos propósitos desejados.

McDonald et al. (2001) alertam, todavia, que a relação entre a delegação do poder e o investimento em seleção e treinamento dos funcionários deve ser de longo prazo, devendo ser analisado e avaliado em função dos prós e contras de cada organização.

## **2.8 A decisão e o papel da liderança**

Gibson (1998, p.26) provoca a discussão sobre alguns elementos relevantes relacionados à mudança organizacional do século XXI, entre eles, alguns associados à questão do processo decisório e o papel dos líderes. “Quais os princípios guiarão a corporação de sucesso no século XXI? A alta cúpula deve permitir ao seu pessoal, voz ativa na administração da empresa? E o que preciso para criar um cultura de confiança mútua?”.

O mesmo conclui que, para essas e outras inquietantes questões, é necessário ter a visão clara para onde se está caminhando, onde se quer chegar amanhã, qual a direção deve ser seguida para minimizar os problemas a serem enfrentados. Caso contrário, corre-se o risco de vagar sem direção para o futuro. O próprio Gibson propõe uma resposta clara e objetiva para os seus questionamentos, resumida em uma única palavra: liderança.

Evidentemente que a liderança proposta por Gibson (1998, p. 26) tem uma concepção mais ampla que a conhecida atualmente. Questões complexas como o desafiante processo decisório mais apropriado à era do conhecimento e ao mundo globalizado, fator chave para maior aproximação entre a organização e o cliente, irão requerer uma nova liderança. Os líderes não poderão se dar ao luxo de permitir que o “piloto automático controle a viagem”, e o cenário exigirá atenção ininterrupta.

Cada vez mais deverão estar atentos aos movimentos da concorrência, deverão identificar e adaptar as suas organizações às novas tendências e oportunidades. “Serão exploradores, aventureiros, desbravadores”. Nesse ambiente, a intuição dos líderes poderá ocupar um papel ainda mais importante na tomada de decisão.

Bennis (1998) defende a idéia de que a principal tarefa do “líder dos líderes” é o desenvolvimento de novos líderes, o que pressupõe a criação de condições que permitam a todos os funcionários desenvolverem a capacidade de tomar decisões e gerar mudanças.

## **2.9 A decisão e a relação de confiança**

O processo decisório adequado à era do conhecimento está intimamente ligado à confiança estabelecida entre as pessoas nos diversos níveis organizacionais. Covey (1998, p.20) enfatiza uma questão-chave da liderança futura, defendendo a idéia de que só o desenvolvimento de culturas de alta confiança viabilizará a sobrevivência organizacional no duríssimo jogo da economia globalizada. Consoante o autor, o grande diferencial da cultura de alta confiança é que ela agrega idealismo e pragmatismo, traduzidos no fortalecimento dos funcionários e na qualidade dos produtos ou serviços. A “delegação do poder e a qualidade estão totalmente integradas em uma cultura de alta confiança. A lealdade precede a confiança, que precede a delegação de poder, que precede a qualidade”.

Senge (1998) também coloca a questão da confiança como base para a qualidade das relações organizacionais, sem a qual não haverá a possibilidade de se construir relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. A confiança, portanto, passa a ser um elemento vital nas redes estabelecidas no ambiente empresarial, onde todos estarão comprometidos com a construção do futuro.

## **2.10 A decisão e a hierarquia funcional**

O paradigma da hierarquia funcional passa a ser um desafio inadiável que deverá ser encarado pelas organizações no processo de descentralização do



processo decisório. A decisão deverá ser tomada por quem detém o conhecimento e a dimensão do problema, independentemente do seu nível hierárquico.

A posição do profissional na estrutura organizacional não poderá ser o fator único e preponderante para qualificá-lo para a tomada de decisões. Algumas questões exigem conhecimentos específicos que podem estar, em muitos casos, mais sólidos e desenvolvidos, por exemplo, por profissionais especializados, técnicos, os quais estarão mais habilitados a decidir em determinados momentos, sem que estejam necessariamente ocupando posições gerenciais nas organizações. Argyris (1975, p.227) já mencionava essa questão:

Numa Firma de consultoria conhecida do autor destas linhas, a equipe escolhida para ajudar o cliente era sempre dirigida pelo membro cuja competência profissional preenche exatamente os requisitos necessários para a solução dos problemas em pauta - mesmo que tal indivíduo se encontre nos mais baixos níveis do escalão hierárquico da firma de consultoria. Assim, um jovem engenheiro pode comandar uma equipe que incluía um físico experimentado e até o vice-presidente da empresa.

Senge (1998), não obstante, chama a atenção para a questão da autoridade hierárquica legitimada pela capacidade de enxergar o todo, permitindo a análise dos impactos e as possíveis conseqüências da decisão tomada que as pessoas mais próximas do processo propriamente dito às vezes não conseguem perceber.

## **2.11 A autonomia de decisão e os riscos decorrentes**

A autonomia de decisão pode ser entendida como um risco para os defensores da gestão empresarial centralizada à medida que a delegação do poder para os níveis inferiores da estrutura organizacional possibilita crescimento e desenvolvimento das pessoas que poderão ameaçar o *status quo* estabelecido. McGregor (1980, p.121) trata dessa questão:

Há, é claro, riscos associados ao uso da participação. Todas as atividades gerenciais envolvem risco, e esta não é exceção. O receio comumente expresso é o de que se for dada aos empregados a oportunidade de influenciar as decisões que os afetam, eles vão logo querer participar de questões que não são de sua conta. Os gerentes que experimentam esse receio devem ser muito inclinados a ter uma concepção acanhada das questões que deveriam interessar aos empregados. Se a preocupação da gerência é com o crescimento dos empregados e o aumento de sua

capacidade de assumir responsabilidade, é de se esperar, naturalmente, que os empregados se envolvam numa faixa cada vez mais larga de atividades que impliquem em tomada de decisão.

Para McDonald et al (2001), a possibilidade de melhoria da qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes estão relacionadas com o grau de envolvimento dos funcionários nos processos decisórios. O que pode variar desde a delegação mais ampla de poderes até a delegação moderada, restrita essencialmente à participação dos funcionários através de sugestões. Concordam no entanto, com os riscos apontados por McGregor sobre o processo de delegação, tanto os gerentes quanto os subordinados podem se sentir ameaçados por esse processo. Os gerentes, pela possibilidade de crescimento dos subordinados, e estes, por rejeitarem responsabilidades que entendem ser de seus gerentes. Apesar dos riscos, McDonald et al. (2001, p.269) destacam, dentre as vantagens da delegação de poder, a possibilidade de “uma resposta mais rápida e mais flexível às necessidades dos clientes por parte de funcionários confiantes e bem informados”.

Os autores ilustram a delegação do poder bem sucedida praticada pela Au Bom Pain, em uma cadeia de cafés e padarias na costa leste dos Estados Unidos:

A Au Bom Pain enfocou a delegação de poder como um meio de incentivar o valor para o funcionário nas suas cadeias de cafés e padarias. Os gerentes tinham poder para alterar procedimentos e o layout das lojas. Outras políticas para desenvolver a qualidade de serviço e atividades de marketing foram projetadas a fim de construir relacionamentos mais fortes com os clientes.

Essas mudanças apresentaram melhoras significativas no desempenho. Em uma das lojas em Boston, a rotatividade dos funcionários caiu para 10 por cento ao ano, comparada com a norma do setor de 200 por cento. As faltas do trabalho caíram drasticamente e as vendas subiram à medida que os clientes desenvolviam um relacionamento com os funcionários que os atendiam. A produtividade aumentou bastante e o número de funcionários foi reduzido consideravelmente. No programa parceiro-gerente da Au Bom Pain, os funcionários podem ganhar o dobro dos salários atuais do setor, e o gerente pode ganhar até 160 mil dólares ao ano. O tipo e a qualidade dos funcionários sofre uma mudança radical, e o boca-a-boca cria uma demanda maior para os empregos em todos os níveis na cadeia Au Bom Pain (MCDONALD et al. 2001, p.269).

De acordo com Giovannini (2002, p.100), o próprio sistema de gestão da qualidade pressupõe a participação dos agentes envolvidos no processo de decisão:

Para que os objetivos e o funcionamento do sistema sejam compreendidos e aceitos pelos seus agentes, eles devem ser definidos por estes mesmos agentes. Esta definição é um processo de intensa interação entre estes agentes, onde a mútua causalidade entre objetivos individuais e coletivos gera determinado padrão de decisão. Este processo, se bem sucedido, gera um padrão de decisão que constrói um sistema eficaz, sob o ponto de vista dos objetivos que ele mesmo definiu. Este processo de definição de objetivos do sistema é a forma de incorporar nos agentes padrões de decisão similares e alinhados.

Pereira e Fonseca (1997, p.218) apresentam a Figura 1 “Risco da decisão” como instrumento para análise da proporção do risco envolvido em um determinado processo de tomada de decisão, em função de duas variáveis importantes: a autonomia do decisor (poder de decisão) e a possibilidade de alcance do objetivo da decisão (viabilidade):

Se o decisor dispõe de autonomia ou poder e existe um alto grau de alcance do objetivo, os riscos são praticamente nulos e as consequências da decisão são previsíveis.

Se tanto a autonomia do decisor quanto às possibilidades do alcance do objetivo forem muitos baixos, os riscos são desproporcionais e a decisão deve ser evitada.

Pouca autonomia com alta possibilidade trazem riscos pequenos.

Muita autonomia com pouca possibilidade de alcance inviabilizam a decisão.

		<u>VIABILIDADE</u>	
		<u>BAIXA</u>	<u>ALTA</u>
<u>PODER</u>	<u>ALTO</u>	<i>RISCO ELEVADO</i>	<i>RISCO NULO</i>
	<u>BAIXO</u>	<i>RISCO DESPROPORCIONAL</i>	<i>RISCO PEQUENO</i>

Figura 1: Risco da Decisão

Fonte: Pereira e Fonseca (1997, p.219).

## 2.12 A decisão e a maturidade organizacional

Pereira e Fonseca (1997) correlacionam a questão da maturidade da organização e o processo decisório. Em função do estágio em que a empresa se encontra, o seu foco e seus interesses circunstanciais estarão moldando a sua gestão, e nesse contexto o processo decisório deve ser adaptado a essas circunstâncias.

Para os autores, as organizações apresentam estágios de desenvolvimento diferentes em cada ciclo de vida, demandando estilos apropriados

de gerências. Na juventude, por exemplo, a organização já está mais acomodada ao seu ambiente, mais ajustada às suas operações e necessidades internas.

Quando as pressões externas aumentam, as tensões internas também aumentam, gerando conflitos, problemas de treinamento, de trabalho em equipe, de estabilização, de demandas de clientes e de planejamento de longo prazo.

Na fase de maturidade organizacional, há um foco maior para a imagem institucional, as pessoas sentem mais orgulho da empresa, há esforço maior para que a organização seja mais respeitada pelos clientes e pelo mercado. As exigências internas e externas demandam políticas e práticas de gestão, como o próprio processo decisório, diferentes daquelas exercidas nas fases anteriores da vida da organização.

Morgensztern (1999) também considera a existência de diferentes tipos de processos decisórios em função da maturidade da empresa. Assim, classifica a vida das organizações em três fases:

- a) Fase pioneira, quando o processo de decisão é intuitivo;
- b) Fase da diferenciação, nesta etapa o processo decisório é racional e analítico;
- c) Fase da integração, quando a liderança é participativa, integrada, os objetivos e metas são partilhados, há o encorajamento para a iniciativa das pessoas. Nessa última fase é renovada a orientação para clientes, fornecedores e demais públicos.

### **2.13 A decisão e os demais componentes da gestão organizacional**

Além dos aspectos já abordados, outras questões essenciais para o estudo do processo decisório são trabalhadas por Pereira e Fonseca (1997). Abaixo estão relacionadas algumas dessas questões para o melhor entendimento da decisão no contexto organizacional:

### 2.13.1 Decisão e a cultura organizacional

Para os autores, a cultura organizacional personifica a organização, dando-lhe identidade. Essa cultura molda todas as rotinas e práticas organizacionais, nas quais o processo decisório está inserido. Assim, as decisões de rotina reforçam a cultura em vigor.

Não obstante, as decisões chamadas transformadoras demandam uma ruptura do *status quo*, recriando e renovando a identidade da organização. A evolução da empresa exige mudanças em sua cultura, o que significa romper com crenças e hábitos arraigados.

### 2.13.2 Decisão e a estrutura

Existe uma correlação estreita entre a estratégia e a estrutura organizacional. O processo decisório é o fator que integra a estratégia e a estrutura organizacional, tornando a empresa bem ou malsucedida. Pereira e Fonseca (1997, p.108) listam os seguintes pressupostos básicos dessa integração:

- *O tamanho é fundamental*, ou seja, há um consenso de que as grandes burocracias são inadministráveis e que as estruturas terão de ser pouco profundas e mais “enxutas” para permitir a gerência da complexidade.
- *A racionalidade é essencial*, pois sem ela não se conseguem os níveis de produtividade necessários ao funcionamento da empresa moderna.
- *A informação é crucial*, pois a estrutura não é nada mais do que o caminho por onde circulam as informações, permitindo a tomada de decisões por tempo hábil.
- *O modelo é funcional*, ou seja, a estrutura existe para organizar o funcionamento da empresa dentro de parâmetros lógicos e funcionais.
- *A relação é comportamental*, ou seja, o que determina a qualidade do funcionamento da estrutura é a forma como as pessoas se relacionam dentro dela.

Bhote (1992) já questionava a eficácia das estruturas organizacionais tradicionais, nas quais o fluxo da comunicação acontece verticalmente e os problemas interfuncionais, os quais são chamados pelo autor de zonas cinzentas ou terras de ninguém, ou são transferidos para os chefes ou são simplesmente esquecidos, ficando sem solução. Esse processo chamado de gerenciamento vertical promove a existência de barreiras entre os departamentos. Para o autor, as

questões de clientes fluem através de funções organizacionais que desconsideram as rígidas divisões departamentais.

Assim, as funções associadas, ou seja, as funções que fazem parte de um mesmo fluxo de produto ou processo, devem estar ligadas numa mesma cadeia horizontal, chamada pelo autor de gerenciamento horizontal, no qual o cliente seja considerado o seu agente determinante. Bhote (1992), recomenda que cada um desses processos horizontais deva ter um responsável, os donos de processos multifuncionais, que têm como responsabilidade maior assegurar a real satisfação do cliente final devendo ter, portanto, autonomia de decisão para agir, até mesmo quando alguns elementos requeridos na execução estejam além de sua jurisprudência organizacional.

Consoante Hamel e Prahalad (1997), adotar a redução de níveis hierárquicos como solução para as conseqüências decorrentes das disfunções do comportamento, baseado no poder da hierarquia funcional não resolve o problema. Para esses autores, o comportamento repressor de “gerenciar por cima”, sem permitir o compartilhamento de idéias, pode ser observado em quaisquer organizações, independentemente dos níveis organizacionais existentes. Segundo eles, mais que simplificar a estrutura organizacional, deve-se buscar a liberdade para se gerar idéias, projetar e implementar projetos, evoluir os processos e satisfazer as necessidades dos clientes.

Os autores recomendam a adoção da “intenção estratégica”, o que pode ser definida como a orientação compartilhada, na qual se concilia a liberdade individual com o esforço conjunto e coordenado na gestão da empresa. A implementação de uma gestão mais democrática não pode prescindir do papel fundamental de direção da alta gerência.

### 2.13.3 Decisão e o comportamento gerencial

Gerenciar processos administrativos é tomar decisão. As decisões expõem as empresas e as pessoas a várias situações de risco. Por conseguinte, decidir é um ato difícil e estressante, e a conduta e a decisão dos gerentes são permanentemente observadas, analisadas e avaliadas. O exercício do poder

decisório requer compartilhamento de interesses e conflitos, exigindo habilidades do decisor como liderança, comunicação e capacidade de negociação.

Além disso, o gerente deve administrar o conflito entre os interesses da organização e os interesses dos empregados, estabelecer prioridades e lidar permanentemente com as incertezas da organização e do ambiente externo. Deve também dotar as estruturas organizacionais de flexibilidade compatível com o contexto, transformar objetivos organizacionais em coletivos, buscar a satisfação dos clientes, sem desconsiderar os interesses dos acionistas e dos empregados.

Assim, o gerente ocupa um conjunto de papéis importantes na organização moderna e complexa, sofrendo as interferências constantes do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores, dos clientes etc.

#### 2.13.4 Decisão e o planejamento

A turbulência e a velocidade do ambiente empresarial moderno impossibilitam a aplicação de sistemas de informações totalmente sistematizados e confiáveis. Os cenários são cada vez menos previsíveis, o que tornou o planejamento estratégico nocauteado diante da complexidade do mundo globalizado.

Nesse ambiente, o decisor deve ter a capacidade de pensar no longo prazo, de visualizar o futuro, mas a sua decisão deve orientar as ações do presente, com visão global, tendo conhecimento do que se passa no mundo e suas conseqüências para o seu negócio.

Em vista disso, o planejamento adequado extrapola a capacidade técnica do decisor, precisando agregar “informações válidas, em tempo hábil, para a tomada de decisões em torno de objetivos compartilhados, estratégias divergentes e recursos disponíveis” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.113). O planejamento requer aporte tecnológico da informática, não podendo prescindir da “participação ativa e compromissada dos empregados”.

### 2.13.5 Decisão e a participação

A ampliação do processo decisório significa delegar poder. Essa distribuição de poder envolve interesses diferentes e conflitantes, além disso, a participação nas decisões é um processo relacional, ou seja, é uma via de mão-dupla, devendo ter as seguintes dimensões, de acordo com Pereira e Fonseca (1997, p.113):

- “A decisão de quem detém poder e quer reparti-lo com outra pessoa ou com um grupo;
- a decisão de quem se dispõe a participar num evento ou circunstância”.

A referida via de mão-dupla da decisão participativa não tem sido bem compreendida. Geralmente é atribuída somente ao gerente a iniciativa de delegar o poder. Não obstante, em várias situações, a desmotivação ou a incapacidade de seus subordinados trava o processo, uma vez que a adesão implica comprometimento e responsabilidade.

### 2.13.6 A decisão e a inovação

Para Pereira e Fonseca (1997), a inovação é a tônica atual das organizações, a cada dia surgem produtos novos, tecnologias novas, modos diferentes de gestão empresarial. Muitas das novidades surgidas acabam por desaparecer, às vezes, na mesma velocidade que surgem no mercado.

Diante das alternativas variadas de produtos e serviços cada vez melhores, decorrência natural de mercados mais competitivos, os clientes tornam-se mais exigentes e o ciclo de vida desses produtos e serviços cada dia menor.

A inovação, sendo um processo contínuo de destruição e criação, consolida-se como um agente transformador que mobiliza a organização por inteiro. A inovação interfere na cultura organizacional e é, também, influenciada por ela. Ela não acontece por acaso, é decorrente de uma decisão determinada e direcionada para os seus propósitos de mudança e é consequência da motivação gerencial de



superar obstáculos, de resolver problemas e do desejo de levar a organização para novos patamares de excelência empresarial.

Segundo Whiteley (1992), o crescimento das empresas favorece o surgimento de inúmeras barreiras no atendimento aos clientes, impedindo, dentre outras coisas, a adoção de novas tecnologias. Os sistemas complexos e confusos desviam o foco organizacional de seus clientes.

A razão fundamental que impede os bens, os serviços e as inovações de 'fluírem como água de um regato' é que as pessoas estão atoladas, despendendo a maior parte de seu tempo e de sua energia com problemas que acreditam inevitáveis. Companhias de alto desempenho, concentradas no eficiente atendimento ao cliente, eliminam esse problema que outros acreditam inevitáveis (WHITELEY, 1992, p.94).

Hamel e Prahalad (1997) reforçam que as pessoas de empresas maiores não são menos criativas que os trabalhadores de empresas menores. Para os autores, o que emperra o processo criativo e a inovação são a burocracia e os seus padrões que impõem uma série de níveis de aprovação e a falta de liberdade pessoal.

A inovação não deve estar delimitada e restrita à rigidez da estrutura organizacional. Ela deve permear todos os níveis funcionais da empresa, do chão de fábrica à cúpula da organização, e as soluções inovadoras são mais perceptíveis aos olhos daqueles mais próximos aos problemas. Essa aproximação oferece a possibilidade de *insigth* real sobre como os processos e sistemas podem ser aperfeiçoados.

A construção de patamares mais elevados de gestão não pode ser tarefa exclusiva de chefes ou profissionais especializados. Não obstante, o envolvimento e comprometimento das pessoas estão relacionados com a sua percepção do grau de compartilhamento dos sucessos alcançados na empresa. Além disso, é preciso dotar as pessoas das ferramentas que possibilitem a sua contribuição para os esforços no sentido de construir vantagens competitivas para a organização (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

### 2.13.7 Tipos de decisores

Hamel e Prahalad abordam as diferenças entre as decisões decorrentes do perfil de cada decisor. Constatase o uso predominantemente da emoção ou da racionalidade na tomada de decisão. Teoricamente, a decisão pode ser afetada pelo maior ou menor uso dos hemisférios cerebrais.

O empreendedor é o decisor idealizado pelas empresas modernas. Existe também o decisor motivado, entusiasmado, de muita energia e responsabilidade, entretanto decide de maneira impulsiva, podendo transformar suas decisões em catástrofes. Há ainda os indecisos, dos quais não se pode esperar muita coisa.

### 2.14 A decisão e a informação

A qualidade da decisão também está condicionada à informação disponível para o decisor, é o que afirmam Pereira e Fonseca (1997). A chamada “era da informação” é caracterizada pela quantidade e disponibilidade das informações. Pode-se pressupor que um dos importantes desafios dos tomadores de decisão é o desenvolvimento de sua capacidade de selecionar entre as diversas informações disponíveis aquelas que realmente agregam valor.

Outro aspecto relacionado a essa questão é a forma e o veículo usados para disponibilizar a informação ao decisor no momento que ela pode se tornar o fator diferenciador de determinada decisão.

Para que os sistemas de informações sejam efetivos, segundo Pereira e Fonseca (1997, p.242), eles precisam de:

- Atender a reais necessidades dos usuários;
- estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que criou;
- atender ao usuário com presteza;
- apresentar custos compatíveis;
- adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação;
- estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

Além de todas as facilidades e vantagens técnicas e gerenciais proporcionadas pelos atuais sistemas de informações, é interessante ter consciência de sua real contribuição para a descentralização do processo decisório. Trata-se do

poder que esses recursos propiciam às pessoas. Não haverá mais limites nem maiores restrições de acesso a todo e qualquer tipo de conhecimento. A Internet pode ser um grande fator de socialização do conhecimento e um importante instrumento para democratizar a gestão empresarial.

Assim que você coloca um computador sobre a mesa de cada funcionário, o trabalhador médio torna-se muito mais poderoso. Ele pode saber tanto quanto seu chefe e às vezes muito mais. Esses 'trabalhadores do conhecimento', portanto, assumem responsabilidades maiores e, de certa maneira, liberta-se da autoridade corporativa tradicional (HANDY, 1998, p.10).

Segundo o autor, o acesso ao conhecimento poderá romper toda autoridade e controle que as sociedades já possuíram, o que, paradoxalmente, levam as pessoas ao medo pela ausência de autoridade.

## **2.15 O cliente como fator-chave da gestão empresarial**

Vários autores já chamaram a atenção para a necessária ênfase às demandas do cliente no novo ambiente competitivo. Trata-se de um fator-chave que exige inovação permanente da gestão empresarial, no qual o processo decisório é um de seus elementos fundamentais. O impacto desse fator no processo de tomada de decisão merece atenção e conhecimento profundo dos líderes das empresas que pretendem competir na era do conhecimento.

O desafio dos líderes atuais e futuros está na dificuldade real de promover a descentralização do processo decisório de forma a favorecer a aproximação da organização com os seus clientes. A busca dessa aproximação está presente no discurso dos dirigentes empresariais, mas não está evidenciada na prática de sua gestão. A incapacidade de migrar do discurso para a prática torna a empresa vulnerável, deteriorando a sua competitividade, ameaçando, conseqüentemente, a sua sobrevivência (McDONALD et al, 2001).

Para Pereira e Fonseca (1997), a maioria das empresas ainda não se preparou adequadamente para o importante relacionamento com o cliente. É em função da percepção do cliente com relação à qualidade do produto, à adequação do preço e à presteza do atendimento que as decisões de compra, de retorno e da permanência da fidelidade são tomadas.

Albrecht (1992, p.131) já oferecia exemplos práticos para sustentar sua crença no sucesso das empresas que delegam as decisões para as pessoas mais próximas dos clientes:

Um dos elementos mais promissores do paradigma de administração de serviços, mas que seja talvez o mais mal compreendido, deve ser a filosofia de dar responsabilidade ao pessoal da linha de frente. Carlzon da SAS conta uma história muito reveladora sobre um episódio ocorrido na sua empresa:

Cheguei a um aeroporto no início de uma manhã, e notei que o sistema de informação havia caído - o sistema que lhe diz de onde viria a bagagem de seu voo. Havia filas de pessoas no saguão de desembarque. Eu estava realmente furioso, porque isso era tão fácil de resolver. Bastava alguém fazer um cartaz manuscrito dizendo aonde viria a bagagem.

Por isso, procurei a funcionário do balcão e disse: 'Por Deus, por que você não pode fazê-lo à mão - um cartaz - para informar as pessoas?'

'Isso é exatamente o que eu acho', ela disse. "Procurei meu supervisor e lhe pedi permissão para fazer um cartaz. Mas ele respondeu: 'Bem, não adianta nada; o sistema voltará em umas duas horas, portanto, não há nenhum problema'.

'Quando foi isso?', perguntei. 'Foi há uma semana', ela disse.

Este foi um dos muitos casos, na experiência de Carlzon - e a SAS não é muito diferente das outras organizações - em que o funcionário da linha de frente tinha uma visão melhor dos fundamentos da situação do que o supervisor. Incidentes como este começam a exercer um efeito profundo sobre o pensamento de Carlzon. Ele começou a concluir que a autoridade, na SAS, estava mal alocada, e que o pessoal de linha de frente tinha condições de assumir muito mais responsabilidade do que era permitido pelo pensamento tradicional da administração. Ele começou a deslocar da SAS na direção de dar maior poder ao pessoal de linha de frente para tomar decisões e resolver problemas por si mesmo, sem consultar seus superiores.

Para Quinn (1996), a imagem de uma empresa é fortemente estabelecida e difundida pela conduta da pessoa-chave de contato com o cliente. E isso não ocorre somente com as empresas de venda a varejo. As interações entre o cliente e as pessoas de contato são tão importantes quanto o preço, a eficiência do produto ou serviço ou quaisquer outros aspectos da qualidade.

Particularmente, no setor de serviços é de fundamental importância o papel da pessoa de contato, tanto assim que a sua maneira de lidar com o cliente pode validar ou não todo o esforço da empresa para agregação de valor aos seus serviços, como investimentos em pesquisa, instalações, qualidade, propaganda dentre outros.

O entendimento e a prática do conceito de *empowerment* fundamentalmente passa por permitir que os funcionários, em especial daqueles que atuam mais próximo dos clientes, tomem decisões imediatas sem ter que esperar por aprovações de profissionais de níveis mais altos da organização. Para Bothe

(1992), não se trata de algo fácil de ser implementado, particularmente nas organizações mais burocráticas. Mesmo porque, muitos gerentes podem se sentir *by-passados*, perdendo o controle e a autoridade.

Não obstante, o *empowerment*, segundo o autor, contempla todos os elementos motivacionais considerados pelos cientistas do comportamento, tais como crescimento, responsabilidade, realização e reconhecimento. Para Bothe, deve haver limites que permitam aos funcionários contornarem algumas situações especiais de um cliente. O importante é liberar os trabalhadores da inércia e da mesmice decorrentes de estruturas rígidas e da lentidão de processos decisórios burocráticos.

O gerenciamento eficaz é aquele que molda a ação dos funcionários de forma que eles possam tomar decisões imediatas de acordo com os interesses dos clientes, de forma responsável, tendo muitas vezes que relevar normas e regulamentos da organização. Cabe as lideranças prepararem suas equipes para agirem com independência e maturidade, combatendo a burocracia que acomoda e restringe a ação das pessoas (DAVIDOW; UTTAL, 1991).

Ter o cliente como fator determinante da gestão organizacional, moldando, portanto, o processo decisório, pode ser claramente demonstrado na concepção da “organização invertida” apresentada por Quinn (1996). Nesse conceito, o poder da organização é atribuído, com peso diferenciado e relevante, à pessoa-chave de contato com o cliente.

Segundo Quinn (1996), em algumas organizações, a pessoa que faz o contato com o cliente é tão importante na gestão do negócio, que essa posição é representada na pirâmide organizacional com sua base invertida, de modo que todos os executivos de linha, bem como os sistemas e equipes de apoio da empresa trabalham para a pessoa de linha de frente. Dessa forma, há o reconhecimento da grande importância do momento de contato com o cliente. É através da pessoa de contato que se tem à oportunidade de demonstrar todas as capacidades da empresa. Na “pirâmide invertida,” as pessoas de contato são estabelecidas no amplo nível superior e a direção na base pontuda.

O conceito da “pirâmide invertida” é representado pela Figura 2:

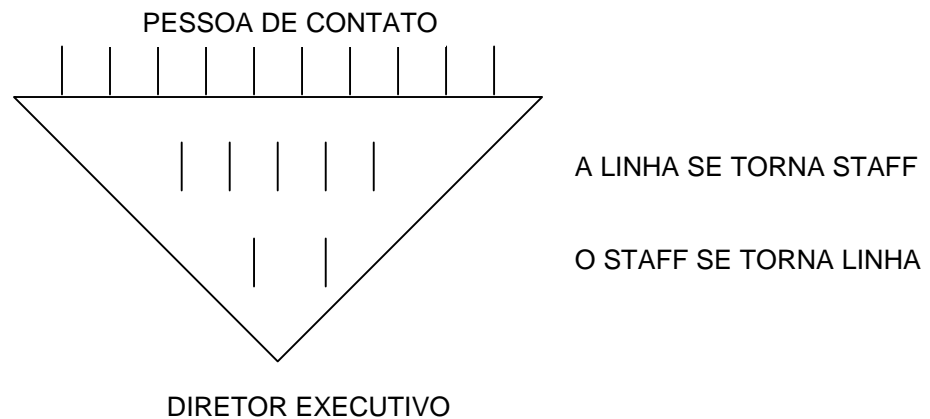


Figura 2: A organização invertida

Fonte: Quinn (1996, p.127).

O autor ainda cita o caso de companhias, como o *Toronto Dominion Bank* e a *AIG*, que foram além. Essas organizações “criaram organogramas com os clientes no topo e as pessoas de contato reportando-se aos clientes” (QUINN, 1996, p.127).

Segundo Quinn (1996), novas formas organizacionais a partir do reconhecimento do cliente como fator determinante da gestão empresarial estão surgindo, nas quais é possível perceber verdadeiros potenciais para as organizações que as adotam, tais como eliminação de burocracias, redução de níveis hierárquicos, melhoria do tempo de respostas, redução de custos e melhoria geral da qualidade. Apesar dessas vantagens, o autor reconhece que poucas organizações estão inseridas nesse contexto.

Para que esses modelos organizacionais sejam bem sucedidos, é necessário dotar as pessoas de contato de informações adequadas, treinamento permanente e inseri-las no desenvolvimento de sistemas e processos que visem a melhoria da interface entre empresa e seus clientes. Sem esse envolvimento, todo o esforço organizacional para redesenhar os seus processos poderá correr o risco de não considerar importantes aspectos decorrentes da percepção e visão daquelas pessoas que, possivelmente, mais conhecem o perfil e as necessidades dos clientes.

Estar voltado para os clientes, entretanto, não significa vincular todos as decisões à sua percepção exclusiva. Muitas empresas que levaram essa preocupação ao extremo tornaram-se seguidoras do mercado, deixando de ser pioneiras. Para sustentar essa argumentação, Hamel e Prahalad (1997, p.114) questionam: “Há dez ou quinze anos, quantos de nós estávamos solicitando telefones celulares, fax e copiadoras em casa, acesso a movimentações bancárias 24 horas por dia, motores de automóveis multiválvulas, [...] MTV e a Home Shopping Network?”. Mesmo porque, estar focado nos clientes levanta as seguintes questões: Quem são os clientes da empresa? Os clientes de hoje serão os clientes de amanhã? Satisfazer às necessidades atuais dos clientes garantirá a sua fidelidade? Para os mesmos autores, a resposta é não. Segundo os autores, empresas como a IBM, a DEC, a Xerox e muitas outras aprenderam que os clientes de hoje não são necessariamente os clientes de amanhã. O que também não significa abandonar a ênfase da fundamental aproximação com os clientes para o sucesso dos negócios. O que não pode ocorrer é a visão cartesiana e restritiva de se apegar a um foco único de gestão. A percepção visionária sempre ocupará um espaço determinante na sobrevivência e no sucesso das organizações.

Dotar as organizações de mecanismos que busquem a sua aproximação com as aspirações e desejos dos clientes não pode prescindir do esforço para surpreendê-los com novidades. Tratam-se de novidades em bens e serviços que nem mesmo eles poderiam antecipar em suas aspirações e necessidades.

Hamel e Prahalad (1997) não desprezam, ao contrário, ressaltam a importância do papel dos clientes atuais e futuros no sentido de ajudar a organização na ampliação de suas fronteiras de oportunidades de crescimento. Não obstante, rejeitam a idéia de restringir o foco da gestão organizacional à visão exclusiva de seus clientes. Consoante esses autores, ao final da década de 90, com o firme propósito de se criar à empresa moderna, muitas organizações se esforçaram para implementar a delegação do poder nas suas unidades de negócios e nos demais níveis funcionais. Assim, terceirizaram operações não essenciais, estimularam os riscos individuais, ampliaram as responsabilidades de seus funcionários e, finalmente, colocaram o cliente como o foco da gestão organizacional. Entretanto, em muitos os casos, esses “remédios” usados contra a burocracia ou contra o excesso de centralização do passado foram empregados como a única solução, de forma excessivamente direcionada.

As opções de gestão organizacional não devem ser colocadas diante de dois pólos distintos e antagônicos. Ainda segundo Hamel e Prahalad (1997, p. 340), as empresas devem procurar um caminho que não as coloquem em uma “linha divisória entre extremos não atraentes, nem manter um equilíbrio instável entre forças contrapostas. Em suma, o objetivo não é ocupar o território do meio, é encontrar o território do alto”.

## 2.16 As variáveis-chave do processo decisório

A literatura apresentada permite a identificação de treze aspectos fundamentais que interferem de forma relevante no processo decisório das organizações. Os referidos aspectos estão sintetizados a seguir, doravante chamados de “variáveis-chave” do processo de decisão empresarial:

- **Velocidade da decisão:** a velocidade da decisão passa a ser um dos fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado e competitivo, constituindo-se, assim, uma destacada variável de impacto na tomada de decisão empresarial:

Nas economias avançadas, a velocidade da decisão está se tornando um motivo crítico. Certos executivos referem-se ao estoque de ‘decisões em andamento’, ou ‘DIP’ (*decisions in process*), como um custo importante, semelhante a “trabalho em andamento”. Eles estão tentando substituir a tomada seqüencial de decisões pelo ‘processo paralelo’, que acaba com a burocracia. Eles falam em ‘correr para o mercado’, ‘resposta rápida’, ‘ciclo rápido’ e ‘concorrência baseada no tempo’.

O que está acontecendo é que a carga de conhecimento e, mais importante, a carga de decisões estão sendo distribuídas. Em um contínuo ciclo de aprender, desaprender e reaprender, os trabalhadores precisam dominar novas técnicas, adaptar-se a novas formas organizacionais e apresentar novas idéias (TOFFLER, 1990, p.421)

- **Autonomia do Grupo Gestor:** a autonomia já conquistada pelos trabalhadores está entre os três mais importantes aspectos no estudo da decisão colocados pelos autores Pereira e Fonseca (1997).
- **Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão:** um dos grandes desafios dos futuros líderes será viabilizar uma rede de



pessoas e organizações, heterogêneas, com objetivos particulares, às vezes contraditórios, consolidando forças, equilibrando interesses distintos, valorizando e favorecendo o propósito maior comum: a sobrevivência. Para Gibson (1998), os líderes do futuro irão promover a descentralização do poder e a democratização da estratégia, nas quais envolverão uma rica mistura de pessoas diferentes, sejam elas da própria organização ou de fora. Todos estarão comprometidos em inventar o futuro. Dessa forma, com tamanhos desafios, é crucial a determinação de parâmetros estratégicos para o processo decisório organizacional, de tal forma que possam facilitar e direcionar a descentralização do poder e a democratização da estratégia mencionadas pelo autor.

- **Capacitação dos decisores:** contar com profissionais com habilidades para lidar com processos de decisão em ambientes diferentes de negócios e que sejam capazes de seguir diretrizes da empresa é tarefa complexa e vital para o sucesso dos negócios. Portanto, outro grande desafio é desenvolver e implementar programas globais de treinamento e capacitação e programas específicos para cada região de atuação da empresa, em função de necessidades locais, propiciando oportunidades de crescimento e integração a todo o quadro, consoante com as estratégias da Empresa, especialmente para aqueles profissionais identificados como potenciais talentos.
- **Liderança:** Senge (1998, p.109) chama a atenção para os conflitos que as lideranças não terão como evitar, e para os quais não foram preparadas.

[...] o que existe hoje na cúpula das nossas grandes organizações é uma ansiedade extraordinária. E não é apenas devido às pressões externas. É isso o que quase todos os gerentes dizem, é claro, mas apenas porque a maioria deles teme falar do nível de estresse pessoal que sofrem. Muitos começam a perceber a mensagem de que seu trabalho está mudando e não sabem o que acontecerá ou se estão qualificados para o novo cenário. Ouvem dizer que precisam fortalecer as pessoas que precisam levar as decisões para fora da organização. Mas só conseguem dizer a si próprios: 'Se todo mundo está tomando todas essas decisões, que decisões sobrarão para mim?'. É natural que fiquem esquizofrênicos. Eles empurram as decisões para fora durante um certo tempo, mas, assim que as coisas começam a ficar difíceis, recuam novamente. [...]. E não é apenas o

sentimento dos gerentes de nível superior de que estão perdendo controle. **Abrir mão do controle é muito difícil, mas é virtualmente impossível quando você não tem idéia do que irá obter no lugar dele.** (Grifo do autor).

Assim, a liderança passa a ser também uma das variáveis-chave determinantes no estudo da tomada de decisão.

- **Confiança e lealdade:** como enfatizado no item 2.9, o estabelecimento de culturas de alta confiança nas organizações defendida por Covey (1998) é o caminho imperativo para assegurar as condições necessárias ao ambiente corporativo para o fortalecimento dos trabalhadores e da qualidade dos produtos e serviços. A confiança entre líderes e liderados favorece e revitaliza a motivação e o comprometimento de todos.
- **Hierarquia funcional:** como visto no item 2.10, apesar das observações feitas por Senge (1998), no que se refere a visão sistêmica e ampla daqueles que ocupam o topo da pirâmide organizacional, a hierarquia funcional não deve ser fator restritivo ao processo de migração da tomada de decisão para os demais níveis da estrutura da empresa. Analisar o impacto do grau de flexibilidade da hierarquia no processo decisório torna-se também um fator preponderante no estudo em questão.
- **Delegação de poder:** sem a delegação do poder na empresa o processo de tomada de decisão fica emperrado. De acordo com Chiavenatto (2000) a prática da delegação da decisão é um dos principais aspectos que viabiliza a democratização da gestão empresarial, propiciando o seu crescimento e expansão.
- **Cultura organizacional:** a cultura da organização (crenças, valores e princípios) pode tanto facilitar o processo descentralização da decisão, como também, pode se transformar em um dos fatores que impedem o fluxo da tomada de decisão. Como já colocado no item 2.13.1, em certas circunstâncias é necessário romper com as crenças e hábitos arraigados para assegurar a sobrevivência organizacional.

- **Estrutura da Organização:** Conforme os autores Pereira e Fonseca (1997), a estrutura e a estratégia organizacionais são integrados através do processo de decisão. Dessa forma, é importante considerar a estrutura organizacional como uma variável a mais no estudo da decisão nas empresas.
- **Participação e comprometimento:** Ainda os autores Pereira e Fonseca (1997) consideram que a participação na decisão empresarial não deve ser vista apenas a partir da vontade de quem delega o poder, mas, também, da vontade da outra parte em se comprometer com a responsabilidade e conseqüências da decisão. Sendo a participação e o comprometimento um fator relacional, a mão-dupla da decisão como trata os autores deve merecer atenção e constituir-se também como uma das variáveis-chave do processo decisório.
- **Sistema de informações:** Apesar do receio de alguns como comentado ao final do item 2.14, McDonald et al. (2001) defendem a era do conhecimento. Para eles, o processo de aquisição ou criação de conhecimentos relevantes e úteis, assim como o aprimoramento do uso adequado da informação passa a ser o diferencial competitivo entre as organizações. Não obstante, o conhecimento por si só não agrega valor, esse conhecimento só terá valia se transformado em práticas, favorecendo a gestão da organização. Assim, uma das principais responsabilidades dos dirigentes é proporcionar um ambiente que favoreça o compartilhamento do conhecimento. Esse ambiente só será possível se a empresa adotar sistemas eficazes que disponibilizem aos gestores as informações necessárias, limpas, de forma adequada e em tempo hábil para a tomada de decisão.
- **Necessidades dos clientes:** reconhecer a vital importância de se contemplar as necessidades dos clientes na gestão empresarial não é só um aspecto a mais a ser considerado pelas organizações. Trata-se de um imperativo à sobrevivência das empresas no mundo globalizado.

[...] As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda de próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente para sempre. E ainda há o custo de reposição daquele cliente – de acordo com pesquisa do TARP, o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Pior ainda, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção do antigo. Portanto, a prescrição é: monitore o nível de satisfação de seu cliente atual com relação a seus produtos e serviços; não presumo que seus clientes atuais estão garantidos; de vez em quando faça algo de especial para eles; encoraje seu feedback (KOTLER, 1999, p.155).

Dessa maneira, a capacidade da empresa de monitorar a necessidade de seus clientes deve ser também considerada no estudo do processo decisório.

## **2.17 Considerações finais**

São questões complexas e desafiantes que envolvem a socialização da decisão e sua delegação aos níveis organizacionais mais próximos dos clientes.

Aspectos variados e importantes interferem na prática do processo decisório justificando o seu estudo, dentre outros: o reconhecimento de vantagens e desvantagens da delegação do poder, a adequação da estrutura organizacional a um processo decisório ágil, a necessidade imperiosa de um sistema dinâmico de gestão mais compatível com o mundo globalizado e a sintonia entre o planejamento e a execução das decisões. São questões dinâmicas, importantes e interativas que influenciam e determinam a prática do processo decisório, tornando o seu conhecimento um desafio e uma busca necessária para as organizações atuais e futuras.

O próximo capítulo apresenta a metodologia empregada neste trabalho, detalhando o tipo de pesquisa, a coleta de dados e os questionários utilizados. São reapresentadas as variáveis-chave que se tornaram a base desses questionários, as quais direcionaram a busca de respostas para os objetivos desta dissertação. Apresenta-se, também, a forma de aplicação da pesquisa e sua tabulação.

### **3 METODOLOGIA**

“Pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42).

O tipo de pesquisa a ser utilizado, assim como a forma de coleta de dados e os critérios adotados para a elaboração do questionário estão descritos nos itens a seguir.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), existem diversas formas de classificar as pesquisas, porém as formas clássicas de classificação são: quanto aos objetivos, quanto à forma de abordagem, quanto à natureza e quanto aos procedimentos adotados.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois tem como finalidade desenvolver, esclarecer e explorar o tema escolhido. Segundo Gil (1999, p. 43), “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda de acordo com Gil (1999, p.43) as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto à abordagem, a presente pesquisa pode ser classificada, segundo Silva e Menezes (2001), como quantitativa, pois as opiniões e informações serão transformadas em números para posterior análise. Já quanto à natureza, pode ser considerada uma pesquisa aplicada, que, de acordo com os mesmos autores, visa “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Segundo a classificação proposta por Gil (*apud* SILVA; MENEZES, 2001, p, 20) quanto aos procedimentos técnicos adotados, a presente pesquisa apresenta um Estudo de Caso, pois objetiva a obtenção de conhecimento profundo e exaustivo de uma realidade delimitada.

Ainda segundo Gil (1999), existem alguns preconceitos com relação ao estudo de caso, como a falta de rigor metodológico, a dificuldade de generalização e o tempo destinado à pesquisa. A falta de rigor metodológico decorre do fato de que no estudo de caso não são impostos procedimentos metodológicos rígidos como acontecem em outros estudos científicos. Não obstante, ainda segundo Gil (1999), os vieses não são uma particularidade do estudo de caso, podendo ocorrer em outras modalidades de pesquisa.

### **3.2 Instrumento de Pesquisa**

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 33) “A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.”

Quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados, foram utilizados a pesquisa documental e o questionário elaborado pelo autor, partes 1 e 2.

#### **3.2.1 Pesquisa documental**

Para Gil (1999), a pesquisa documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica. Não obstante, a pesquisa bibliográfica se utiliza essencialmente das contribuições de autores diversos sobre determinados assuntos. Já a pesquisa documental se baseia em documentos que ainda não receberam um tratamento analítico ou permitem ainda novas reelaborações de acordo com os propósitos da pesquisa.

Como pesquisa documental, foram utilizados documentos, tais como o mapeamento dos processos de gestão da Construtora Alfa (Anexo A), relatórios anuais, publicações internas etc. Foram utilizados, também, documentos resultantes

de Pesquisa de Clima Organizacional realizada em todas as suas unidades da Construtora Alfa, no Brasil e no Exterior, no período de 28 a 31/10/2002.

A referida pesquisa de clima foi coordenada pela Diretoria de Recursos Humanos da Construtora Alfa, com suporte técnico de uma empresa de consultoria internacional, especializada nesse tipo processo. De acordo com os documentos da empresa de consultoria contratada, a pesquisa de clima organizacional concentrou-se em quatro dimensões que possuem natureza e impactos diferentes no ambiente de trabalho.

As dimensões abordadas foram as seguintes:

❖ **Processos corporativos:** Tratam-se das políticas, normas e práticas das organizações direcionadas ao gerenciamento e ao desenvolvimento de pessoas. Eles demonstram, a todo tempo, a maneira pela qual a Empresa quer gerenciar os seus profissionais. São considerados processos corporativos:

- Treinamento e desenvolvimento;
- processo de gestão de desempenho;
- remuneração e benefícios;
- segurança do trabalho;
- condições do trabalho;
- comunicações;
- qualidade de vida e;
- princípios e valores.

❖ **Estilo de liderança:** Aborda o relacionamento entre o superior imediato e seus subordinados. Trata-se da forma pela qual a Empresa se comunica diretamente com seus funcionários. Através do estilo de liderança, as pessoas percebem como são gerenciados o seu desempenho e desenvolvimento. Nessa dimensão, estão incluídos os seguintes processos:

- Planejamento;
- monitoramento e suporte;

- revisão;
- gerenciamento de conseqüências e;
- habilidade e justiça.

❖ **Gestão da empresa:** Mostra o modelo de gerenciamento praticado na Empresa. Engloba os seguintes processos:

- Planejamento e gestão, **forma de decidir**, definir e monitorar os objetivos e metas organizacionais e adaptação ao ambiente externo.
- Relacionamento externo

❖ **Motivação e credibilidade:** Referem-se ao grau de envolvimento dos funcionários com a Empresa. Aqui se incluem os processos abaixo:

- Credibilidade
- Motivação

Entre as oitenta e cinco questões existentes na pesquisa de clima organizacional, foram extraídas vinte e nove, que, direta ou indiretamente, abordavam aspectos relevantes relacionados às variáveis-chave do processo decisório apresentadas no capítulo 2, especialmente as questões direcionadas ao “Estilo de liderança” e “Gestão da Empresa” (Anexo B).

### 3.2.2 Etapas da elaboração do questionário

De acordo com Gil (1999), para se construir um questionário é preciso traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, de forma que as respostas obtidas possam testar a hipótese, como também, esclarecer o problema pesquisado.

Definir as questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa. Assim, deve-se reservar paciência e tempo suficiente para a realização dessa tarefa. A chave é compreender que as questões de uma pesquisa possuem *substância* – por exemplo, “sobre o que é o meu estudo?” – e *forma* – por exemplo, “estou



fazendo uma pergunta do tipo ‘quem’, ‘o que’, ‘por que’ ou ‘como?’”. Outras questões detiveram-se em detalhes substancialmente importantes (veja Campbell, Daft & Hulin, 1982); o ponto-chave da discussão anterior é que a forma de uma questão fornece uma chave importante para se traçar a estratégia da pesquisa que será adotada. [...] (YIN, 2001, p.26)

### **a) Identificação das variáveis-chave do processo decisório**

Determinar as questões mais significantes para um determinado tópico e obter alguma precisão na formulação dessas questões exige muita preparação. Uma maneira é revisar a literatura já escrita sobre aquele tópico (Cooper, 1984). Observe que essa revisão de literatura é, portanto, um meio para se atingir uma finalidade, e não – como pensam muitos estudantes – uma finalidade em si. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as *respostas* sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver *questões* mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico (YIN, 2001, p.28).

A definição do escopo do questionário – parte 1 decorre do estudo e da análise da fundamentação teórica deste trabalho, face aos objetivos definidos no capítulo 1. As questões formuladas visam explorar os aspectos relacionados às variáveis-chave extraídas do capítulo 2, particularmente daquelas não trabalhadas na pesquisa de clima organizacional. Abaixo, são reapresentadas as mencionadas variáveis, com o foco de pesquisa de cada uma delas:

- **Velocidade da decisão:** a pesquisa deve verificar se as decisões tomadas pelo Grupo Gestor da Unidade Regional de São Paulo da Construtora Alfa ocorrem em tempo hábil sem prejuízo dos resultados esperados e das expectativas do cliente.
- **Autonomia do Grupo Gestor:** o questionário deve abordar a questão da autonomia dos gestores no processo decisório.
- **Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão:** se existem parâmetros estratégicos, objetivos e claramente definidos na organização para direcionar o processo de decisão, tais como, mercadológicos, financeiros, econômicos, responsabilidades, definição de parcerias, e outros.

- **Capacitação dos decisores:** a existência de programas de treinamento e desenvolvimento para evolução e aprimoramento da habilidade de decisão dos gestores.
- **Liderança:** deve ser abordado no questionário da pesquisa se o tipo de liderança praticada na organização favorece a descentralização da tomada de decisão, se há encorajamento e estímulo aos gestores para decidirem sobre os processos que se encontram sob o seu gerenciamento.
- **Confiança e lealdade:** se a cultura e as práticas gerenciais da Construtora Alfa possibilitam a criação e a manutenção de um clima de confiança entre líderes e liderados, fator essencial para a eficácia do processo decisório. Se há a percepção de lealdade por parte da empresa aos empregados e vice-versa, como também entre o cliente e a organização.
- **Hierarquia funcional:** até que ponto a hierarquia funcional favorece ou emperra o fluxo do processo de tomada de decisão.
- **Delegação de poder:** se há a prática de delegação do poder de decisão na empresa.
- **Cultura organizacional:** se a cultura da organização (crenças, valores e princípios) é facilitadora do processo descentralização da decisão.
- **Estrutura da Organização:** se a estrutura organizacional é percebida como um aspecto favorável ao fluxo da tomada de decisão ou se há complexidade e excessos que a tornam uma barreira ao processo decisório.
- **Participação e comprometimento:** o questionário deve abordar o grau de motivação do empregado para participar das decisões em suas

respectivas áreas de atuação e o seu comprometimento com os resultados decorrentes.

- **Sistema de informações:** se o sistema de informações adotado pela empresa atende às necessidades dos decisores quanto ao conteúdo, forma, confiabilidade, disponibilidade, tecnologia empregada, e outros.
- **Necessidades dos clientes:** como as sugestões/reclamações dos clientes são encaminhadas na organização.

#### **b) Identificação das atividades críticas do processo de gestão da Construtora Alfa**

As atividades críticas constantes do questionário – parte 2 foram extraídas da análise do mapeamento dos processos de gestão da Construtora Alfa (**Anexo A**). Foram consideradas como críticas aquelas atividades apontadas pela direção da Empresa como fundamentais em cada uma das fases dos referidos processos de gestão: prospecção e desenvolvimento, contratação, execução, encerramento e pós-venda.

#### **c) Definição do tipo de questão**

Foram utilizadas questões fechadas, pois, de acordo com Gil (1999), esse tipo de questão requer um menor esforço dos pesquisados e facilita o processo de tabulação dos dados.

#### **d) Definição do conteúdo das questões**

“As questões podem se referir ao que as pessoas sabem (fatos), ao que pensam, esperam, sentem ou preferem (crenças e atitudes) ou ao que fazem

(comportamentos)”. (JUDD; SMITH; KIDDER *apud* GIL, 1999, p.132). Para Gil, as questões podem se referir a mais de uma dessas categorias, podendo ser constatados aspectos de categorias diferentes em uma mesma questão.

Assim, as questões foram estabelecidas acerca de fatos, de atitudes e de comportamentos relacionados à prática do processo de tomada de decisão da Construtora Alfa, buscando respostas aos objetivos definidos no capítulo 1, os quais ainda não foram contemplados pela pesquisa de clima organizacional, mencionada anteriormente neste capítulo.

### **e) Outras definições sobre as questões**

A formulação das questões propriamente dita, a determinação do número e à ordem das questões foram definidas de acordo com as orientações de Gil (1999): clareza e objetividade nas perguntas, não possibilitar dupla interpretação, não induzir a resposta, estabelecer o número adequado de questões em função do tema pesquisado e buscar a ordenação das perguntas que permita a relação e conectividade dos assuntos abordados.

Primeiramente foram identificadas e analisadas as respostas às variáveis-chave já trabalhadas na pesquisa de clima organizacional realizada da Construtora Alfa. As variáveis não contempladas na referida pesquisa de clima foram objeto de questões específicas elaboradas pelo autor, constantes da pesquisa de campo aplicada aos gestores da unidade regional de São Paulo da Construtora Alfa.

### **f) Realização do pré-teste**

Concluído o questionário foi realizado o pré-teste. O objetivo foi o de “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão e outros.” (GIL, 1999, p.137).

Em função das oportunidades de melhoria identificadas, foram feitos os ajustes necessários.

### 3.2.3 Questionário

Segundo Gil (1999, p.128):

Pode-se definir questionário como a técnica da investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O mesmo autor segue apresentando cinco vantagens que justificam o uso do questionário:

1. Acesso à grande número de pesquisados, mesmo que dispersos geograficamente;
2. baixo custo;
3. garantia do anonimato das respostas;
4. possibilita a escolha do momento mais oportuno para o pesquisado responder ao questionário;
5. evita a exposição dos pesquisados à influência do pesquisador.

Dentre as limitações citadas por Gil (1999, p.129) estão:

- a) Exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando esse não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolva-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representativa da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporcionam resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Algumas dessas limitações são possíveis de ocorrer neste trabalho:

1. Desconhecimento das circunstâncias em que o pesquisador respondeu às questões;

2. não se tem a garantia de que todas as pessoas irão responder ao questionário, nem mesmo se os questionários serão respondidos por completo;
3. limitação do número de perguntas para evitar o cansaço dos pesquisados e;
4. possibilidade de resultados críticos em relação à objetividade, uma vez que pode haver interpretações diferentes para o mesmo item.

O questionário elaborado pelo autor tem como público alvo o grupo gestor da Unidade Regional de São Paulo da Construtora Alfa, apresentado no item 4.1.6 deste capítulo. Trata-se de um questionário estruturado, dividido em duas partes. As perguntas do questionário - parte 1 têm o objetivo de investigar os aspectos fundamentais que interferem no processo decisório da gestão empresarial. Já o questionário – parte 2 visa o mapeamento do processo decisório na Empresa em estudo, ou seja, busca identificar como ocorre de fato a tomada de decisão na organização.

#### 3.2.3.1 Questionário – Parte 1

A parte 1 contém vinte e uma (21) questões que focam as variáveis-chave já mencionadas, sendo duas questões fechadas, as quais o respondente escolhe entre as alternativas “SIM” e a alternativa “Não”, marcando com “X” a sua escolha, e dezenove (19) questões ordenadas, segundo a escala de Likert. Gil (1999, p.146) define a escala de Likert como “a mensuração de atitudes com base em uma escala de intervalos”. Essa escala exige um nível de medida ordinal (ordenamento, gradação), consistindo de vários itens sobre os quais os sujeitos devem emitir um juízo em termos de "acordo" ou "desacordo".

As dezenove (19) questões foram elaboradas com cinco alternativas de respostas numeradas de 1 a 5, onde: a escolha da alternativa cinco indica que, nas oportunidades que pode observar a ocorrência da situação descrita no enunciado da questão, o respondente **concorda plenamente**.

A escolha da alternativa quatro, indica que, nas oportunidades em que pode observar a ocorrência da situação descrita no enunciado da questão, o respondente **concorda na maioria das vezes**.

A escolha da alternativa três, indica que, nas oportunidades em que pode observar a ocorrência da situação descrita no enunciado da questão, o respondente **concorda em parte e, em parte discorda**.

A escolha da alternativa dois, indica que, nas oportunidades em que pode observar a ocorrência da situação descrita no enunciado da questão, o respondente **discorda na maioria das vezes**.

A escolha da alternativa um, indica que, nas oportunidades em que pode observar a ocorrência da situação descrita no enunciado da questão, o respondente **discorda plenamente**.

Caso não teve oportunidades de observar a ocorrência da situação descrita no enunciado da questão, o respondente **não deve marcar** nenhuma das alternativas.

### 3.2.3.2 Questionário – Parte 2

Na parte 2 do questionário estão relacionadas as atividades críticas dos processos de prospecção e desenvolvimento, contratação, execução, encerramento e pós-venda da Construtora Alfa, em suas respectivas fases. O respondente correlaciona a atividade crítica às funções do Grupo Gestor. A pergunta que orienta as escolhas dos gestores é a seguinte: **“Quais as funções do Grupo Gestor participam efetivamente da prática de cada atividade crítica?”**.

Ao fazer as escolhas, o participante da pesquisa também responde simultaneamente a seguinte questão: **“Como se dá a participação de cada uma das funções do Grupo Gestor em cada atividade crítica?”**.

O respondente marca com “X” nas colunas que indicam as funções do Grupo Gestor que participam de cada atividade crítica, considerando as seguintes alternativas já constantes do questionário: **(P)** Propõe, **(A)** Aprova e **(E)** Executa.

Para cada atividade crítica, pode haver mais de uma função do Grupo Gestor selecionada para as alternativas **(P)** Propõe e **(E)** Executa. Para a alternativa **(A)** Aprova, **somente uma única função poderia ser selecionada**, portanto, neste

caso, deveria ser considerada a função que, na percepção do respondente, **efetivamente tem autonomia para tomar a decisão final** sobre a atividade crítica em análise.

Para cada atividade crítica, foram criadas duas situações distintas. A primeira situação (com fundo azul no quadro) reflete a situação **atual**, ou seja, como o respondente percebe o envolvimento de cada função do Grupo Gestor na prática de cada atividade crítica no momento da pesquisa.

A segunda situação reflete a situação **proposta** pelo respondente, ou seja, na opinião do respondente como deveria acontecer o envolvimento dessas funções na prática das atividades críticas da Empresa. Para a “situação proposta” em branco, entende-se que o respondente concorda na manutenção da “situação atual” como sendo a ideal para a Empresa.

### 3.3 Coleta dos dados

Os dados foram coletados através da aplicação dos questionários enviados via correio aos 10 (dez) gestores da Construtora Alfa, atuantes na Unidade Regional de São Paulo, exceto para o diretor-geral da referida unidade. Foi enviado, juntamente com o questionário, o envelope para devolução do mesmo, respondido, já com o devido selo para postagem mais a orientação para o seu preenchimento, sem identificação do respondente, garantindo assim a confidencialidade das respostas.

Foram considerados como gestores da Empresa, os profissionais que formalmente ocupam funções gerenciais (Gerente de Obras, Superintendente e Diretor) das áreas diretamente envolvidas com a gestão dos contratos da Construtora Alfa, em seus processos de prospecção, desenvolvimento, contratação, execução e encerramento de contratos e pós-venda, não sendo, portanto, inseridos os gerentes das áreas de apoio.

Os demais dados apresentados no capítulo 4 foram extraídos das vinte e nove questões selecionadas da pesquisa de clima organizacional já mencionada no item 3.2.1.



### **3.4 Apresentação dos resultados**

Para facilitar o processo de análise e possibilitar a comparação dos aspectos comuns entre a pesquisa de clima organizacional já disponível na Empresa e a pesquisa realizada pelo autor, os resultados são apresentados no próximo capítulo no formato de tabelas para cada variável-chave apresentada no item 3.2.2, letra a.

São apresentados gráficos exclusivamente para os resultados da pesquisa decorrentes do Questionário – Parte 2. O propósito da elaboração dos gráficos é facilitar a visualização e a análise do mapeamento do processo decisório da Empresa.

### **3.5 Considerações finais**

Neste capítulo, abordou-se a metodologia a ser empregada para coleta de dados e realização da pesquisa, como também as fontes de dados a serem consultadas para obter as repostas aos objetivos definidos no capítulo 1.

No próximo capítulo, seguem as informações gerais da Construtora Alfa, destacando-se a estrutura da “Unidade Regional de São Paulo – Objeto da Pesquisa”, os resultados tabulados das questões selecionadas da pesquisa de clima organizacional e os resultados tabulados do questionário elaborado pelo autor.

No capítulo 4 também são apresentadas as análises dos resultados das tabulações em função de cada variável-chave, mencionada no capítulo 3 e a interpretação dos resultados de um modo geral, destacando-se os pontos relevantes. Finalmente, apresentam-se algumas sugestões para a Construtora Alfa, decorrentes do estudo realizado.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados tabulados decorrentes tanto das questões selecionadas da pesquisa de clima organizacional, quanto do questionário específico de autoria do pesquisador, seguidos das respectivas análises, destacando-se os pontos fundamentais relacionados com os objetivos definidos no capítulo 1.

Antes, porém, de enumerar os resultados da pesquisa, faz-se necessária à contextualização da Construtora Alfa, com informações gerais que contribuem para o melhor conhecimento da Empresa pesquisada.

### **4.1 A Empresa Construtora Alfa**

Para viabilizar o estudo de caso, adotou-se uma empresa do mercado de construção do Brasil, aqui denominada de Construtora Alfa, selecionada para este estudo notadamente pelos seguintes critérios:

- Trata-se de uma empresa de grande porte;
- está entre as empresas líderes do mercado de construção do Brasil;
- tem atuação destacada em vários segmentos do mercado de construção, no Brasil e no Exterior;
- empresa com mais de 50 anos de existência;
- empresa madura, já passou por processos importantes de ajustes de sua estrutura organizacional e de modernização de seu modelo de gestão;
- existência de dados que permitem o estudo de caso proposto e;
- o autor conta com acesso à direção da empresa, que se mostrou interessada na pesquisa e se prontificou a facilitar o seu trânsito às demais pessoas-chave da organização.

Para que se possa ter uma visão geral da Construtora Alfa, apresentam-se a seguir algumas informações pertinentes à Empresa.

#### 4.1.1 Breve histórico

Fundada no final da década de 40, formando equipes, buscando estabilidade e equilíbrio financeiro com o planejamento e a administração focados no crescimento, a Construtora Alfa foi se consolidando, ganhando dimensão nacional a partir de meados da década seguinte.

A Construtora Alfa tem como característica e um ponto forte de sua trajetória a confiança no potencial das pessoas, o apoio aos seus empregados e às suas famílias, recebendo como retorno a dedicação, a fidelidade e a responsabilidade extrema de seus trabalhadores.

Persegue-se com determinação, desde a sua fundação, a criação e o desenvolvimento do espírito de time, a valorização da pessoa e a solidariedade entre os seus empregados, o que molda a cultura e a identidade da Construtora Alfa.

Em função da temática desse estudo de caso, é importante ressaltar que a Construtora Alfa relata uma história de confiança em seus profissionais, oferecendo-lhes suporte e **autoridade** para a tomada de decisões.

No início dos anos 60, a Construtora implanta um sistema de controle e racionalização de todo o planejamento e das atividades operacionais, aprofundando o conhecimento de suas obras a partir dos fatores críticos do processo produtivo. As reuniões técnicas tornam-se mais objetivas e práticas, ou seja, a Empresa passa a ter uma gestão mais moderna.

A capacidade de adaptação às circunstâncias de cada obra, a definição de novos padrões de produção, o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade tornam-se fatores diferenciais em seu mercado.

Através da manutenção dos valores da Empresa, a valorização e o respeito aos seus funcionários, o investimento em treinamento e a interação entre os vários setores, obtém-se a sinergia para a consolidação da filosofia em implantação: consciência organizacional, responsabilidade, estilo racional e planejado de administração e a relação no trabalho baseada na **confiança** e **autonomia**.

Na década do “Milagre Econômico”, anos 70, o Norte torna-se uma região de destacada importância na história da empresa, com significativo peso em seu faturamento. A Construtora Alfa passa também a atuar de forma mais presente no Nordeste e em outros mercados estratégicos para o seu crescimento, como, por exemplo, as obras do Metrô de São Paulo. A própria demanda de energia do país

nessa década, fator crítico do processo de industrialização, ofereceu as oportunidades de crescimento para a Empresa.

Com a experiência adquirida na construção de importantes obras em consórcio com outras grandes empresas de construção do país, a Construtora Alfa passa a dar maior dimensão para a função comercial.

O crescimento considerável de contratos impõe a melhoria de seu gerenciamento comercial, diferenciando-o do setor operacional. Criam-se os comitês responsáveis pelo atendimento ao cliente e avaliação sobre as perspectivas de novos contratos. Criam-se, também, os comitês para o gerenciamento das obras e o comitê central, responsável pelo conjunto de obras contratadas, onde se faz o planejamento da política global da Empresa, relação com pessoal, carreira, salários e demais políticas de recursos humanos. A Empresa direciona seu foco para o mercado, com uma nova estrutura mais dinâmica e mais ágil.

Os anos 80 chegam e com eles uma crise econômica mundial. A chamada década perdida, entre 1980 e 1990, exigiu uma nova postura e mais audácia: a busca do mercado internacional e maior diversificação da Empresa. A comunicação entre a direção e os demais níveis se torna falha e acontecem as primeiras grandes demissões na Construtora Alfa.

Na busca de novas oportunidades, parte-se para o mercado externo. Enfrentando as diferenças culturais e as condições de competitividade do mercado internacional, a Construtora Alfa conquistou contratos internacionais na África e na América Latina e, ao final dos anos 80, começa a atuar na Europa e, posteriormente, na América do Norte.

A Empresa se lança em um processo vigoroso de modernização a partir da década de 90, com objetivos de ampliar a competitividade e seu perfil empreendedor. O desafio da renovação passa pela redução de níveis hierárquicos, pela extinção de diretorias e departamentos, **pela descentralização das decisões**, favorecendo a autonomia e a formação de uma cultura corporativa empreendedora.

Em meados dos anos 90, a Construtora Alfa redefine, entre outros aspectos importantes, os seus mercados de atuação, seus clientes preferenciais e sua nova Visão. A Empresa percebe a nova tendência de mercado: a falta de recursos para investimentos fez com que o governo brasileiro transferisse para o setor privado algumas áreas antes consideradas estratégicas. Essa visão permitiu

que a Construtora Alfa tivesse hoje atuação destacada e de liderança em outros mercados, como, por exemplo, o de concessões públicas.

Finalmente, os anais da Empresa dão conta de que uma característica importante de seu pessoal está na sua capacidade de decidir com equilíbrio e segurança e de não assumir compromissos que não podem ser cumpridos.

#### 4.1.2 Valores da Empresa

São considerados como Valores Fundamentais da Construtora Alfa:

- *Excelência*: busca permanente da melhoria contínua nos negócios e processos da Empresa; inovação e criatividade no desenvolvimento das vantagens competitivas e rapidez na tomada de decisões e na solução de questões.
- *Integridade*: postura ética, assertiva e comprometida com a verdade nas relações de trabalho.
- *Liderança*: capacidade de *energizar* as pessoas e contagiar a equipe para que trabalhe com eficácia e com foco nos objetivos, espírito aberto e cooperativo.
- *Comprometimento*: identificação com a Visão da Construtora Alfa, com seus Valores, e empenho total na realização de seus objetivos, firmeza de propósitos, entusiasmo e vibração com as coisas da Empresa.
- *Resultados*: geração máxima de retorno sobre os recursos da Empresa sob sua responsabilidade, adição de valor, redução de custos e aumento da produtividade.
- *Valorização das pessoas*: reconhecimento das contribuições e comemoração das conquistas, cuidar e melhorar a qualidade dos

recursos humanos da Empresa, visando a identificação da pessoa certa para o lugar certo.

#### 4.1.3 Visão

A nova Visão Corporativa da Construtora Alfa foi formalizada em meados da década de 90: “SEREMOS A MELHOR EMPRESA EM TODOS OS NEGÓCIOS E MERCADOS NOS QUAIS ATUARMOS”

Documentos pesquisados da Construtora Alfa explicam que na nova Visão, ser a melhor significa ser a de melhor rentabilidade, solidez, eficácia, inovação e atuação. Significa, também, ter a preferência dos clientes. Ser a melhor significa estar entre as maiores de seu mercado de atuação.

A Empresa afirma expressamente em sua visão a importância fundamental da valorização das pessoas, do ambiente de trabalho e da busca pela excelência. Conhecer a Nova Visão da Construtora Alfa é importante porque a sua interpretação evidencia e reforça aspectos relevantes de sua cultura organizacional, que, por sua vez, dá sustentação à gestão empresarial, direcionando e formatando o seu processo decisório.

#### 4.1.4 Estrutura Organizacional

Abaixo se apresenta a figura com o organograma geral da Construtora Alfa.

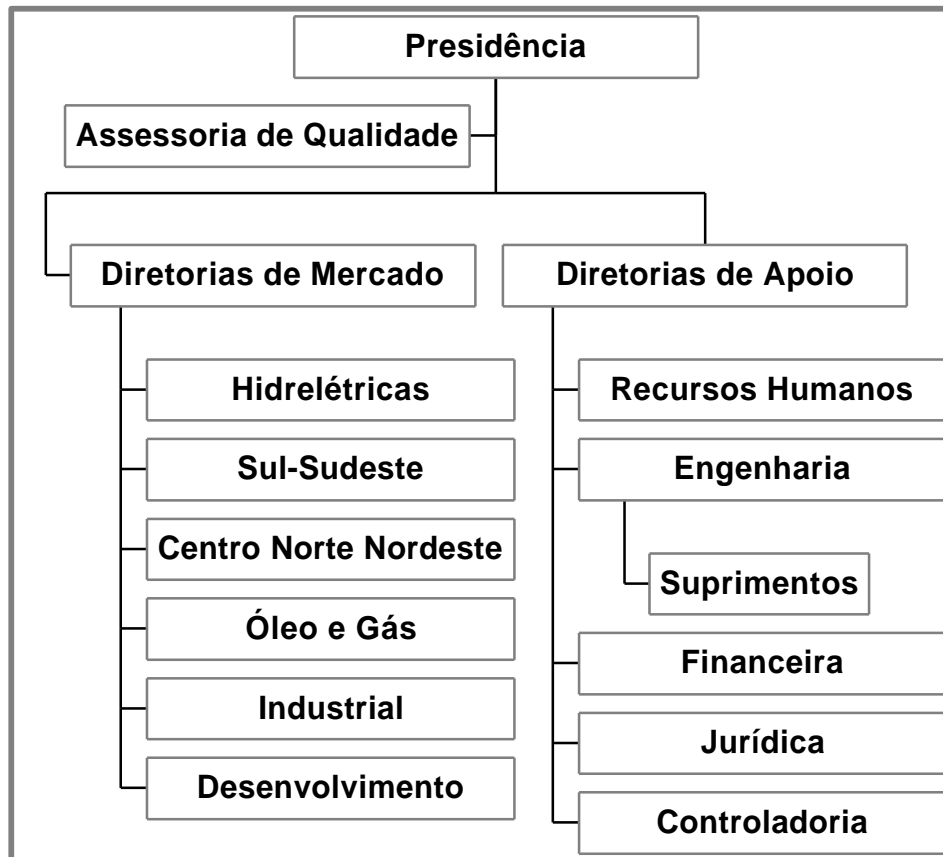


Figura 3: Organograma Geral da Construtora Alfa, 2003.

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Construtora Alfa.

#### 4.1.5 Nível de faturamento e número de empregados

A Construtora Alfa tem um faturamento médio anual de aproximadamente 1 bilhão de reais, tendo, atualmente, cerca de 2900 empregados.

#### 4.1.6 Unidade regional de São Paulo (objeto da pesquisa)

A Unidade Regional de São Paulo está ligada à Diretoria de Mercado Sul-Sudeste. Sob a liderança do diretor da referida unidade, atuam em São Paulo,

quatro superintendentes, os quais gerenciam seis Gerentes de Obras, totalizando onze profissionais que formam o Grupo Gestor. Em meados de 2003, havia sete contratos em operação na referida unidade.

#### **4.2 Levantamento dos dados**

Do total de dez questionários enviados aos profissionais que formam o Grupo de Gestores da Empresa Alfa da Unidade de São Paulo, obteve-se o retorno de cinco questionários o equivalente a (50%) do total enviado.

O retorno de somente 50% dos questionários acredita-se estar relacionado ao volume de atividades de responsabilidade dos referidos profissionais e a não percepção dos mesmos de algum benefício direto ou indireto na sua participação na pesquisa.

#### **4.3 Apresentação dos resultados**

Para facilitar o entendimento do leitor a apresentação dos resultados foi dividida em subseções, nas quais apresentam-se os agrupamentos por variável-chave dos dados extraídos das 29 questões selecionadas da pesquisa de clima organizacional e dos dados decorrentes do questionário partes 1 e 2 elaborado especificamente para essa dissertação.

Primeiramente, será apresentada a tabulação adaptada para esse trabalho da pesquisa de clima organizacional disponibilizada pela Empresa, em função da variável-chave correlacionada, mencionada no capítulo anterior. Na seqüência, são mostrados os resultados tabulados da pesquisa realizada pelo autor, tanto da parte 1 quanto da parte 2 do questionário.

##### **4.3.1 Resultados da pesquisa de clima organizacional**

Conforme citado no capítulo 3, os dados da pesquisa de clima organizacional apresentados a seguir referem-se aos resultados tabulados das vinte



e nove (29) questões selecionadas para este estudo (Anexo B), extraídas das oitenta e cinco (85) originais.

Como as tabelas originais da pesquisa de clima organizacional trazem a tabulação de questões que não estão relacionadas aos objetivos da dissertação, as tabelas apresentadas a seguir foram refeitas de forma a manter apenas as questões que interessam ao presente estudo, sem alteração dos dados constantes das tabelas originais.

Para facilitar a análise, foram incluídas nas tabelas abaixo as variáveis-chave citadas no Capítulo 3, as quais estão diretamente relacionadas às questões selecionadas da pesquisa de clima organizacional.

As tabelas comparam as respostas dos profissionais do Grupo Gestor da Unidade Sul-Sudeste, lotados em São Paulo, com as respostas de profissionais de outras unidades da Construtora Alfa, como também de outras organizações constantes da base de dados da empresa de consultoria, contratada pela Construtora Alfa. Esse público está identificado a seguir:

- Mercado São Paulo (M.SP): participantes da pesquisa de clima organizacional do Mercado de São Paulo da Construtora Alfa.
- Construção Brasil (CB): participantes da pesquisa de clima organizacional da Construtora Alfa, no Brasil.
- Mercado Geral (M.Geral): participantes da pesquisa de clima das organizações clientes da empresa de consultoria, constantes em seu bando de dados.
- Mercado Gestor (M.Gestor): gestores das organizações clientes da empresa de consultoria, participantes da pesquisa de clima, constantes em seu banco de dados.

O quadro a seguir apresenta o número de participantes de cada um dos grupos acima.

GG	M.SP	CB	M.Geral	M.Gestor
12	138	1966	139672	9943

Quadro 2: Número de participantes da pesquisa de clima organizacional, outubro/2002.

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos, Construtora Alfa.

▪ **Variável-chave: Velocidade da decisão**

Tabela 1: Velocidade da decisão, Construtora Alfa, outubro/2002.

Questão nº 22	Público (% Favorável)				
	GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
As decisões na Empresa são: (ÁGEIS)	17	42	60	48	56
<b>Média da Variável-Chave</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>48</b>	<b>56</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

A tabela 1 mostra que apenas 17% dos profissionais do Grupo de Gestor de São Paulo afirmam que as decisões da Construtora Alfa são ágeis. Entre o grupo gestor das demais empresas constantes do banco de dados da empresa de consultoria, a média é de 56%, ou seja, 39% a mais.

▪ **Variável-chave: Autonomia do grupo gestor**

Tabela 2: Autonomia do grupo gestor, Construtora Alfa, outubro/2002.

Questão nº 39	Público (% Favorável)				
	GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
Meu superior imediato me dá autonomia para eu tomar as decisões necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades. (CONCORDO)	100	82	67	56	72
<b>Média da Variável-Chave</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>67</b>	<b>56</b>	<b>72</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

Com relação à autonomia, há concordância unânime de que os profissionais do Grupo Gestor da Empresa Alfa (100%) têm autonomia para cumprimento de suas responsabilidades, o que pode ser confirmado na tabela 2 acima.

▪ **Variável-chave: Liderança**

Tabela 3: Liderança, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
3	Meu superior imediato discute comigo dificuldades ou conflitos no trabalho. (CONCORDO)	66	61	57	49	75
17	Eu participo da definição das minhas metas com o meu superior imediato. (CONCORDO)	91	59	64	47	78
19	A Empresa tem planos definidos para atingir seus objetivos. (SEMPRE)	25	68	77	71	75
36	Meu superior imediato me informa sobre mudanças que possam afetar o meu trabalho. (CONCORDO)	67	59	55	54	76
42	Meu superior imediato fornece as condições necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades. (CONCORDO)	100	74	66	58	67
43	Eu posso discutir com meu superior imediato uma decisão dele. (CONCORDO)	83	68	54	46	74
53	Meu superior imediato acompanha o atingimento das minhas metas. (SEMPRE)	92	64	63	56	78
59	Os planos da Empresa são acompanhados pela Direção. (SEMPRE)	75	62	72	76	90
61	Meu superior imediato me incentiva a enfrentar desafios a fim de melhorar os resultados do meu trabalho. (CONCORDO)	84	70	59	50	74
64	Meu superior imediato é hábil em gerenciar pessoas. (MUITO)	67	76	61	60	68
68	A Empresa tem objetivos bem definidos. (MUITO)	25	59	74	66	76
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>70</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>76</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

Observa-se que a variável liderança é bem avaliada pelo Grupo Gestor da Empresa em vários aspectos pesquisados. Não obstante, a média alcançada pelo grupo gestor dos demais clientes da empresa de consultoria (76%) é superior à

média do Grupo Gestor da Construtora Alfa (70%). Dos aspectos relacionados à variável liderança, destacam-se:

- a) 91% dos pesquisados afirmam participarem da definição de suas metas, juntamente com sua chefia;
- b) 100% concordam que as condições necessárias para cumprimento de suas responsabilidades são fornecidas por seus superiores;
- c) 92% dos pesquisados afirmam que seu superior acompanha o atingimento de suas metas e;
- d) apenas 25% do Grupo Gestor percebem que a Construtora Alfa tem definidos os seus objetivos organizacionais e os planos para alcançá-los.

▪ **Variável-chave: Confiança e lealdade**

Tabela 4: Confiança e lealdade, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
11	Eu classifico as informações que recebo oficialmente da Empresa como: (CONFIÁVEIS).	75	72	78	70	82
30	A Empresa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus funcionários. (MUITO)	59	66	67	60	75
34	A Empresa administra as relações com os clientes de forma: (ADEQUADA).	84	81	77	-	17
40	Os funcionários são informados sobre decisões e mudanças na Empresa. (CONCORDO)	17	43	51	55	72
80	Eu me sinto recompensado pela dedicação que tenho para com a Empresa. (MUITO)	25	52	55	40	64
81	Empresa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus clientes. (MUITO)	100	84	83	72	82
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>60</b>	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>75</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

Nos aspectos relacionados à confiança e à lealdade fundamentais à eficácia do processo decisório, a Construtora Alfa apresenta o índice médio de favorabilidade (60%) equiparado à média do mercado geral (59%) das empresas clientes da consultoria, porém, 15% menor que a média do mercado gestor, veja tabela 4.

Destaca-se neste item, a percepção do GG de 100% de favorabilidade dos pesquisados com relação à imagem de confiabilidade e credibilidade da Empresa junto a seus clientes.

Não obstante, apenas 17% dos pesquisados concordam que os funcionários são informados sobre as decisões e mudanças na Empresa, contra 72% de favorabilidade percebida nas demais empresas.

Apesar de a maioria dos pesquisados (59%) perceber que a Construtora Alfa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus funcionários, esse índice é 16% menor que a média do grupo gestor das demais empresas (75%).

#### ▪ Variável: Delegação do poder

Tabela 5: Delegação do poder, Construtora Alfa, outubro/2002

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
35	As minhas responsabilidades e objetivos estão definidos pelo meu superior imediato. (CONCORDO)	92	69	69	55	69
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>92</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>55</b>	<b>69</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

A análise da tabela 5, que aborda a prática da delegação do poder na Construtora Alfa, permite concluir que há coerência entre os seus dados e os dados extraídos da tabela 2, a qual trata da autonomia do Grupo Gestor. Os respondentes tanto percebem a delegação de poder (92%) na gestão da Empresa quanto a prática da autonomia (100%) no processo de tomada de decisão, já comentada anteriormente.

▪ **Variável-chave: Cultura organizacional**

Tabela 6: Cultura organizacional, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
5	Os princípios e valores organizacionais são praticados no cotidiano da Empresa. (SEMPRE)	67	54	57	52	68
16	A Empresa tem um conjunto de princípios e valores organizacionais definidos. (CONCORDO)	67	56	65	66	79
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>67</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>74</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

Quanto aos aspectos relacionados à cultura organizacional (Tabela 6), a avaliação da maioria dos profissionais do Grupo Gestor de SP da Construtora Alfa é favorável. 67% dos respondentes percebem que a Empresa tem princípios e valores definidos, e que os mesmos são praticados no seu dia-a-dia.

▪ **Variável-chave: Estrutura da organização**

Tabela 7: Estrutura organizacional, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
44	As atividades da Empresa estão coordenadas e integradas entre as áreas. (MUITO)	42	49	56	47	52
83	A estrutura organizacional facilita a realização dos objetivos da Empresa. (MUITO)	41	60	66	57	62
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>42</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>52</b>	<b>57</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

Analisando a tabela 7, observa-se que apenas pouco mais de 40% dos respondentes da Construtora Alfa percebem a estrutura organizacional da Empresa

de maneira favorável frente à realização de seus objetivos organizacionais. Na média do mercado geral e do mercado gestor, a estrutura organizacional é percebida de forma mais favorável, 52% e 57% respectivamente. Paradoxalmente, 100% do Grupo Gestor da Construtora Alfa percebem a estrutura organizacional como um fator favorável ao fluxo da tomada de decisão na Empresa (Tabela 17).

▪ **Variável-chave: Participação e comprometimento**

Tabela 8: Participação e comprometimento, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
18	O meu nível de motivação para o trabalho é: (ALTO).	91	75	76	60	79
84	Eu percebo no meu dia-a-dia o comprometimento das pessoas com os resultados da Empresa. (CONCORDO)	92	69	66	-	-
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>92</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>79</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

A motivação e o comprometimento das pessoas com os resultados da Empresa são aspectos avaliados com altos índices de favorabilidade, 91% e 92%, respectivamente. Em média, 13% superior ao mercado, conforme dados da tabela 8.

▪ **Variável-chave: Sistemas de informações**

Tabela 9: Sistemas de informações, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
60	Os sistemas (tecnologias) que dão suporte às minhas atividades são: (ADEQUADOS).	84	60	63	56	68
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>84</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>56</b>	<b>68</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.



No geral, a percepção dos pesquisados é majoritariamente (84%) favorável aos sistemas que dão suporte às suas atividades (Tabela 9). Porém, quando perguntado especificamente se a Empresa adota um sistema de informações para apoio ao processo decisório (Tabela 18), somente um profissional respondeu positivamente.

▪ **Variável-chave: Necessidades dos clientes**

Tabela 10: Necessidades dos clientes, Construtora Alfa, outubro/2002.

Nº	Questão	Público (% Favorável)				
		GG	M. SP	CB	M. Geral	M. Gestor
21	A Empresa está atenta às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc.). (SEMPRE)	33	69	79	73	81
78	A Empresa busca melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. (SEMPRE)	75	78	81	84	92
<b>Média da Variável-Chave</b>		<b>54</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>79</b>	<b>87</b>

Fonte: Adaptado da Pesquisa de Clima Organizacional, Anexo B, p. 134.

Aspectos relevantes relacionados às necessidades dos clientes (Tabela 10) foram percebidos com índices de favorabilidade inferiores ao mercado, na média 33% a menor. O aspecto mais crítico diz respeito à atenção da Empresa às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia etc). Nesse item, apenas 33% dos pesquisados percebem que a Construtora Alfa está atenta às referidas mudanças, enquanto, no mercado gestor essa percepção é de 81%.

#### 4.3.2 Resultados do Questionário - parte 1

São consideradas favoráveis as respostas do questionário – parte 1 cujas alternativas 4 e 5 foram selecionadas. As respostas com a alternativa 3 selecionada

indicam a posição de neutralidade. As demais respostas com as alternativas 1 e 2 foram consideradas desfavoráveis com relação à variável-chave analisada.

A coluna "Favorável" da tabela demonstra a totalidade dos respondentes em quantidade, que optaram pelas alternativas 3 e 4, em cada questão. Já a coluna "Neutro" traz a totalidade dos respondentes que selecionaram a alternativa 3 para as questões analisadas. Da mesma forma, a coluna "Desfavorável" traz a soma dos respondentes que optaram pelas respostas 1 e 2.

Exemplo: 100% dos participantes da pesquisa concordam que o prazo do processo de tomada de decisão da Empresa é um fator relevante na manutenção e obtenção de novos contratos conforme apresentado na Tabela 11.

▪ **Variável-chave: Velocidade da decisão**

Tabela 11: Velocidade da decisão, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
1. O prazo do processo de tomada de decisão da Empresa é um fator relevante na manutenção e obtenção de novos contratos.	-	-	05
2. Na sua avaliação, do ponto de vista dos clientes, as decisões da Empresa são tomadas em tempo hábil.	-	02	03
3. O prazo médio do processo de tomada de decisão da Empresa tem gerado reclamações dos clientes.	-	01	04
4. O prazo médio do processo de tomada de decisão da Empresa favorece o gerenciamento dos contratos atuais.	-	03	02

A Tabela 11 demonstra que os pesquisados acreditam ser esse um fator relevante para manutenção e obtenção de novos contratos. Não obstante, a pesquisa do autor ratifica a percepção desfavorável do Grupo Gestor com relação à variável em análise, já comentada na análise da Tabela 1. Abaixo dois fatores em

destaque:

- a) Quatro dos cinco dos respondentes acreditam que o prazo médio do processo de tomada de decisão da Empresa tem gerado reclamações dos clientes;
- b) apenas dois dos cinco profissionais pesquisados acreditam que a referida variável tem favorecido o gerenciamento dos contratos em andamento à época da pesquisa.

▪ **Variável-chave: Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão**

Tabela 12: Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
5. A Empresa definiu claramente quais os seus mercados de atuação.	1	1	3
6. A Empresa definiu qual a fatia dos mercados de atuação ela deve obter.	1	3	1
7. A Empresa definiu claramente o valor de faturamento mínimo para os seus contratos.	2	1	2
8. A Empresa definiu a rentabilidade mínima para os seus contratos.	-	1	4
9. A Empresa definiu quais as operações/atividades podem ter parcerias externas.	1	3	1

Com relação aos parâmetros estratégicos para a tomada de decisão, somente o mercado de atuação e a rentabilidade mínima dos contratos são percebidos como parâmetros claramente definidos pela Empresa. A meta de *market*

*share* e o nível de faturamento mínimo dos contratos não são percebidos com clareza pelos respondentes.

▪ **Variável-chave: Capacitação dos decisores**

Tabela 13: Capacitação dos decisores, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Sim	Não	
10. Existe um programa formal de desenvolvimento/capacitação para o Grupo de Gestor da Empresa?	-	5	

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
11. O programa de desenvolvimento/capacitação para o Grupo Gestor oferece oportunidades de evolução e aprimoramento de sua capacidade de decisão.	-	-	-
12. Existe um processo interno de acompanhamento e avaliação dos resultados do programa de desenvolvimento/capacitação do Grupo Gestor da Empresa.	-	-	-

Não existe um programa formal na Construtora Alfa para desenvolvimento e capacitação do Grupo Gestor, o que pode ser observado na tabela 13, em que 100% dos pesquisados responderam negativamente sobre a existência do referido programa.

As questões 11 e 12 constantes são decorrentes da questão 10 da tabela anterior. Como não existe um programa formal de capacitação dos decisores na Empresa como afirmam os respondentes, as referidas questões (11 e 12) não foram respondidas.

▪ **Variável-chave: Hierarquia funcional**

Tabela 14: Hierarquia funcional, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
13. A hierarquia funcional favorece a prática da tomada de decisão.	-	-	5

No que diz respeito à hierarquia funcional da Empresa, segundo os pesquisados, essa variável-chave favorece a prática de seu processo decisório (Tabela 14).

▪ **Variável-chave: Cultura organizacional**

Tabela 15: Cultura organizacional, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
14. A cultura da organização (crenças, valores e princípios) facilita o processo descentralização da decisão.	-	1	4

A pesquisa realizada pelo autor mostra que quatro dos cinco respondentes concordam que a cultura organizacional (crenças, valores e princípios) da Empresa facilita o processo de descentralização da decisão (Tabela 15), o que ratifica a avaliação favorável dos respondentes, já demonstrada na pesquisa de clima organizacional, retratada na Tabela 6.

▪ **Variável-chave: Estrutura da Organização**

Tabela 16: Estrutura da Organização, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
15. A estrutura organizacional (tamanho e número de níveis hierárquicos) da Empresa favorece o fluxo da tomada de decisão.	-	-	5

Constatou-se que 100% do Grupo Gestor avaliaram a estrutura organizacional como um fator favorável à execução do fluxo do processo decisório da Empresa, conforme pode ser observado na Tabela 16, acima.

▪ **Variável-chave: Sistema de informações**

Tabela 17: Sistema de informações, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição		No de respondentes	
		Sim	Não
16. A Empresa adota um sistema de informações para apoio ao processo decisório?		1	4
Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
17. Considerando a afirmativa: "O sistema de informações adotado pela empresa atende às necessidades do Grupo Gestor", responda as seguintes questões:	-	-	-
a) Quanto ao conteúdo?	-	1	-
b) Quanto à confiabilidade?	-	-	1
c) Quanto à disponibilidade/acesso?	-	-	1
18. Quanto à tecnologia empregada, o sistema de informações é:	-	-	-
a) Moderno?	-	-	1
b) De simples operação?	-	-	1
c) Flexível (ajusta-se facilmente às novas necessidades de dados/informações)?	-	-	1

Embora um único respondente reconheça a existência de um sistema de informações na Empresa para apoio ao processo decisório, sua avaliação é favorável ao que é percebido por ele como sistema de informações. Quatro dos cinco respondentes não percebem a existência de um sistema de informações na Empresa para apoio ao processo de decisão.

▪ **Variável-chave: Necessidades dos clientes**

Tabela 18: Necessidades dos clientes, Construtora Alfa, julho/2003.

Descrição	No de respondentes		
	Desfavorável	Neutro	Favorável
19. As sugestões e/ou reclamações dos clientes são efetivamente encaminhadas para organização.	1	2	2
20. As sugestões e/ou reclamações dos clientes são efetivamente usadas para a melhoria dos processos da organização.	-	5	-
21. Os clientes recebem retorno efetivo de suas sugestões e/ou reclamações.	1	3	1

Os resultados da pesquisa realizada pelo autor mostram que apenas dois dos cinco respondentes percebem que as sugestões e/ou reclamações dos clientes são efetivamente encaminhadas para a Empresa. O Grupo Gestor não percebe que essas sugestões/reclamações são utilizadas para a melhoria de seus processos organizacionais. E somente um dos respondentes percebe que os clientes recebem retorno das sugestões e/ou reclamações que encaminham a Construtora Alfa (Tabela 18).

#### 4.3.3 Resultado do Questionário – parte 2

As tabelas e os gráficos decorrentes do mapeamento do processo decisório da Construtora Alfa, elaborado a partir da tabulação das respostas do questionário – parte 2 (vide Apêndice A), demonstram a percepção dos respondentes com relação à participação das funções do grupo gestor da Empresa nas etapas da decisão dos processos de gestão em estudo: Prospecção e Desenvolvimento, Contratação, Execução e Encerramento e PósVenda.

Foram utilizadas as abreviaturas abaixo, para facilitar a elaboração das tabelas e gráficos do mapeamento do processo decisório:



Funções do Grupo Gestor:

PR – Presidente

DIR – Diretor

SUP – Superintendente

GEO – Gerente de Obras

Outras – Outras funções

Etapas do processo decisório:

P – Propõe

A – Aprova

E – Executa

**a) Interpretando as tabelas:**

As tabelas do mapeamento do processo decisório, tabelas números 19, 21 e 23, apresentam o número de respondentes que percebem a participação dos gestores nas etapas da decisão em cada atividade crítica dos processos de gestão da Construtora Alfa.

Já as tabelas de resumo do mapeamento do processo decisório, tabelas números 20, 22 e 24, apresentam a percepção dos respondentes, em percentual, referente a participação dos gestores da Construtora Alfa nas etapas do processo decisório, para cada um dos processos de gestão selecionados para estudo.

**b) Interpretando os gráficos:**

Os gráficos trazem as mesmas informações das tabelas de resumo do mapeamento do processo decisório. Os mesmos foram elaborados somente para facilitar a visualização da participação dos gestores nas decisões tomadas na Construtora Alfa.

### c) Processo de Prospecção e Desenvolvimento:

As tabelas e o gráfico que seguem demonstram a participação dos gestores nas etapas de decisão das atividades críticas do processo de Prospecção e Desenvolvimento de Contratos da Construtora Alfa:

Tabela 19: Tabulação do mapeamento da decisão no processo de Prospecção e Desenvolvimento, Construtora Alfa, julho/2003.

Atividades Críticas	Funções do Grupo Gestor														
	Outras			GEO			SUP			DIR			PR		
	Etapas do processo decisório														
	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
Fase: Análise de Mercado															
Análise de potencial de mercado	-	-	-	-	-	-	5	-	4	1		3	1	5	1
Seleção de clientes	-	-	-	-	-	-	5	-	4	2	1	3	1	4	1
Seleção de projetos	-	-	-	1	-	-	5	-	4	1	3	3		2	-
Estudo de viabilidade do projeto junto ao cliente	-	-	-	1	-	2	5	1	3	1	3	1		1	-
Definição de parcerias e parâmetros contratuais	-	-	-	1	-	1	4	2	3	1	2	2		1	-
Fase: Gerenciamento da área de mercado															
Definição das metas de contratação	-	-	-	-	-	1	3		3	3	1	-	2	2	-
Total	-	-	-	3	-	4	27	3	21	9	10	12	4	15	2

Tabela 20: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Prospecção e Desenvolvimento, Construtora Alfa, julho/2003 (em %).

Etapas do Processo Decisório	Funções do Grupo Gestor					
	Outras	GEO	SUP	DIR	PR	Total
<b>Propõe</b>	0%	7%	63%	21%	9%	<b>43</b>
<b>Aprova</b>	0%	0%	11%	36%	53%	<b>28</b>
<b>Executa</b>	0%	10%	54%	31%	5%	<b>39</b>

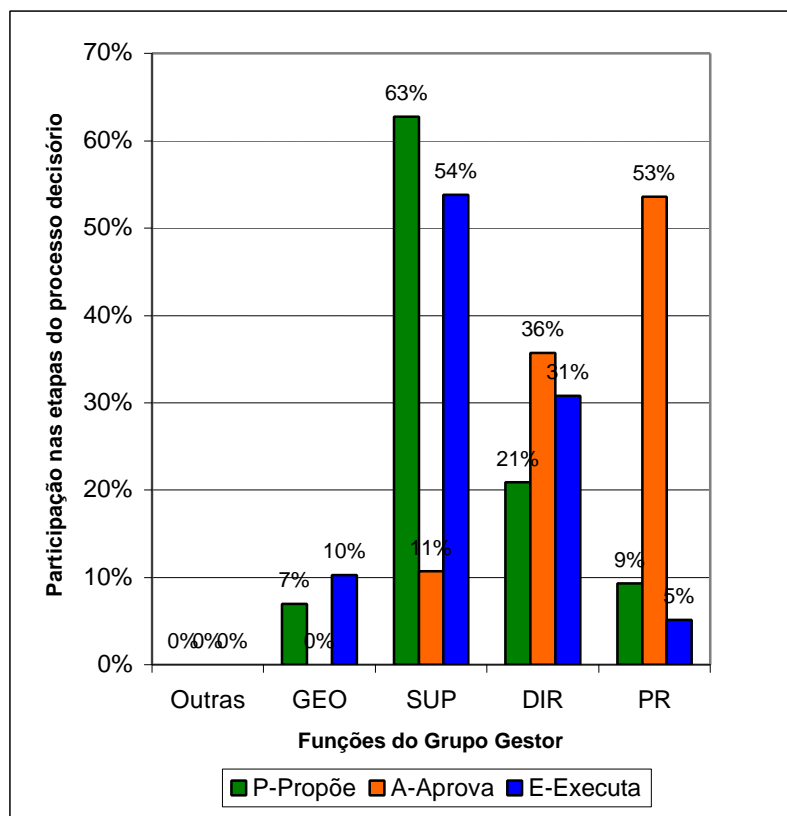


Gráfico 1: Decisão no processo de Prospeção e Desenvolvimento

A aprovação ou decisão final referente às seis atividades críticas do processo de Prospeção e Desenvolvimento está concentrada nos níveis mais estratégicos da Construtora Alfa, sendo, 54% na presidência e 36% no Diretor. As demais etapas do processo decisório, quais sejam, proposição e execução das atividades, estão proporcionalmente distribuídas de forma inversamente proporcional ao poder de decisão de cada função, ou seja, quanto mais se desce na estrutura organizacional, menor é a autoridade das respectivas funções para aprovação de novas oportunidades contratuais, no entanto, maior é a sua contribuição tanto na proposição de alternativas para a tomada de decisão, quanto na execução das atividades críticas do referido processo.

#### d) Processo de Contratação:

A seguir, são apresentados as tabelas e o gráfico demonstrando a participação dos gestores da Construtora Alfa no processo de Contratação:

Tabela 21: Tabulação do mapeamento da decisão no processo de Contratação, Construtora Alfa, julho/2003.

Atividades Críticas	Funções do Grupo Gestor														
	Outras			GEO			SUP			DIR			PR		
	Etapas do processo decisório														
	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
Fase: Conhecimento do projeto															
Planejamento da elaboração da proposta	1	-	4	4	-	4	2	3	1	-	2	-	-	-	-
Fase: Engenharia															
Definição de métodos executivos	2	-	3	4	1	4	1	3	1	-	1	-	-	-	-
Estudo de alternativa de soluções de engenharia / projeto	2	-	3	5	1	4	2	3	2	-	1	-	-	-	-
Fase: Orçamento															
Cálculo do custo da obra	2	-	3	5	-	4	2	2	1	-	3	-	-	-	-
Fechamento	3	-	3	5	-	4	5	-	2	3	1	1	-	4	-
Fase: Proposta															
Montagem de proposta técnica	2	1	4	3	-	2	3	2	2	-	1	-	-	-	-
Montagem de proposta comercial	2	-	4	3	-	1	3	2	2	-	1	-	-	1	-
Fase: Contratação															
Formalização do contrato	1	-	1	1	-	1	4	2	3	1	1	-	-	2	-
Viabilização financeira do projeto	-	-	-	-	-	-	3	1	4	-	2	-	-	1	-
Total	15	1	25	30	2	24	25	18	18	4	13	1	-	8	-

Tabela 22: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Contratação, Construtora Alfa, julho/2003 (em %).

Etapas do Processo Decisório	Funções do Grupo Gestor					
	Outras	GEO	SUP	DIR	PR	Total
<b>Propõe</b>	20%	41%	34%	5%	0%	<b>74</b>
<b>Aprova</b>	2%	5%	43%	31%	19%	<b>42</b>
<b>Executa</b>	37%	35%	27%	1%	0%	<b>68</b>

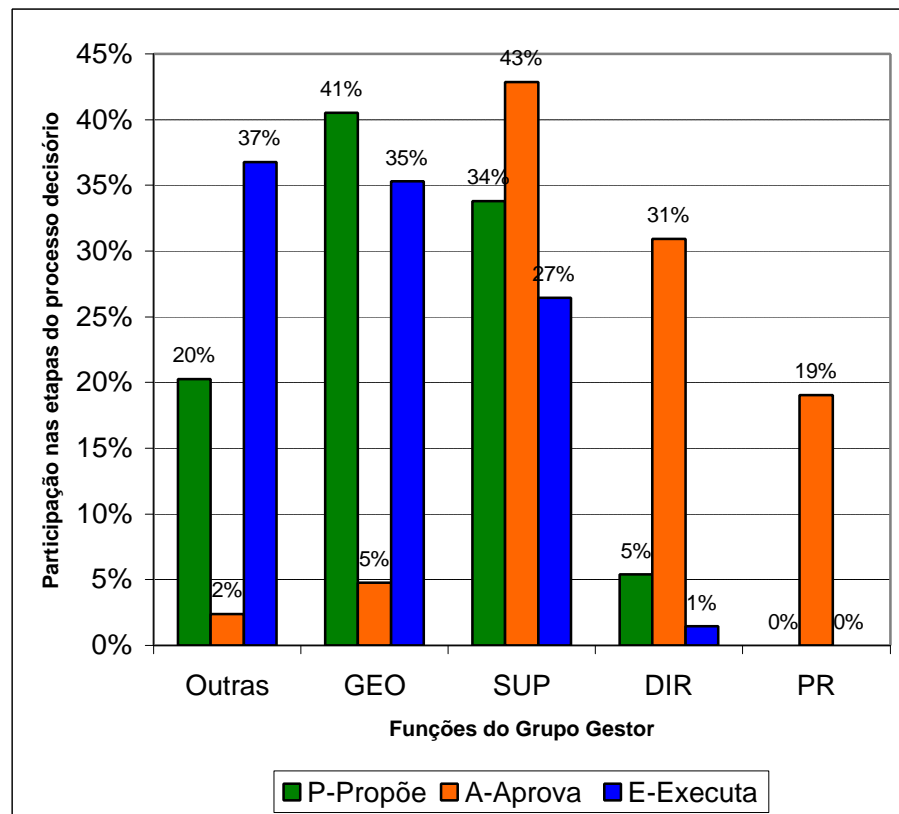


Gráfico 2: Decisão no processo de Contratação

No processo de contratação, que formaliza o fechamento da negociação comercial, observa-se que aprovação das atividades críticas relacionadas está majoritariamente delegada, de forma que 43% das aprovações se concentram com os Superintendentes e 31% das aprovações são autorizadas pelo Diretor. As etapas de proposição (95%) e de execução (99%) das decisões do processo de contratação são realizadas pelas funções de Superintendente, Gerente de Obras e outras.

#### e) Processo de Execução:

A próxima sequência apresenta as tabelas e o gráfico que indicam a participação do grupo gestor no processo de Execução dos Contratos da Construtora Alfa:

Tabela 23: Tabulação do mapeamento da decisão no processo de Execução, Construtora Alfa, julho/2003.

Atividades Críticas	Funções do Grupo Gestor														
	Outras			GEO			SUP			DIR			PR		
	Etapas do processo decisório														
	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
Fase: Planejamento físico/financeiro															
Refinamento do planejamento inicial	-	-	2	4	1	4	1	4	-	-	-	-	-	-	-
Refinamento do orçamento	-	-	2	4	1	4	2	3	1	-	1	-	-	-	-
Fase: Implantação da obra															
Mobilização de Mão de Obra e Equipamentos	-	-	2	4	2	3	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Plano de Relacionamento com Cliente	1	-	1	4	-	5	3	5	3	-	-	-	-	-	-
Fase: Execução/controle															
Replanejamento	1	-	3	3	5	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Programação da produção	1	-	3	3	5	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Acompanhamento da evolução física	1	-	3	3	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projeção de resultados econômicos/financeiros	-	-	2	4	3	4	1	2	-	-	-	-	-	-	-
Gestão do contrato	-	-	2	4	1	4	2	4	1	-	-	-	-	-	-
Gestão de relacionamento com cliente	-	-	-	4	-	5	2	5	2	-	-	-	-	-	-
Análise e avaliação de produtividade/custos	-	-	2	4	2	4	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Fase: Execução/controle (continuação do Processo de Execução)															
Diário de obra	-	1	2	3	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de pessoal	1	-	1	3	3	4	1	2	-	-	-	-	-	-	-
Controle da qualidade na execução	1	-	3	3	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação de resultado	-	-	-	4	-	5	2	4	1	-	1	-	-	-	-
Execução comercial	-	-	-	3	-	5	2	4	3	-	1	-	-	-	-
Total	6	1	28	57	37	56	18	40	11	-	3	-	-	-	-

Tabela 24: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Execução, Construtora Alfa, julho/2003 (em %).

Etapas do Processo Decisório	Funções do Grupo Gestor					
	Outras	GEO	SUP	DIR	PR	Total
<b>Propõe</b>	7%	71%	22%	0%	0%	<b>81</b>
<b>Aprova</b>	1%	46%	49%	4%	0%	<b>81</b>
<b>Executa</b>	29%	59%	12%	0%	0%	<b>95</b>

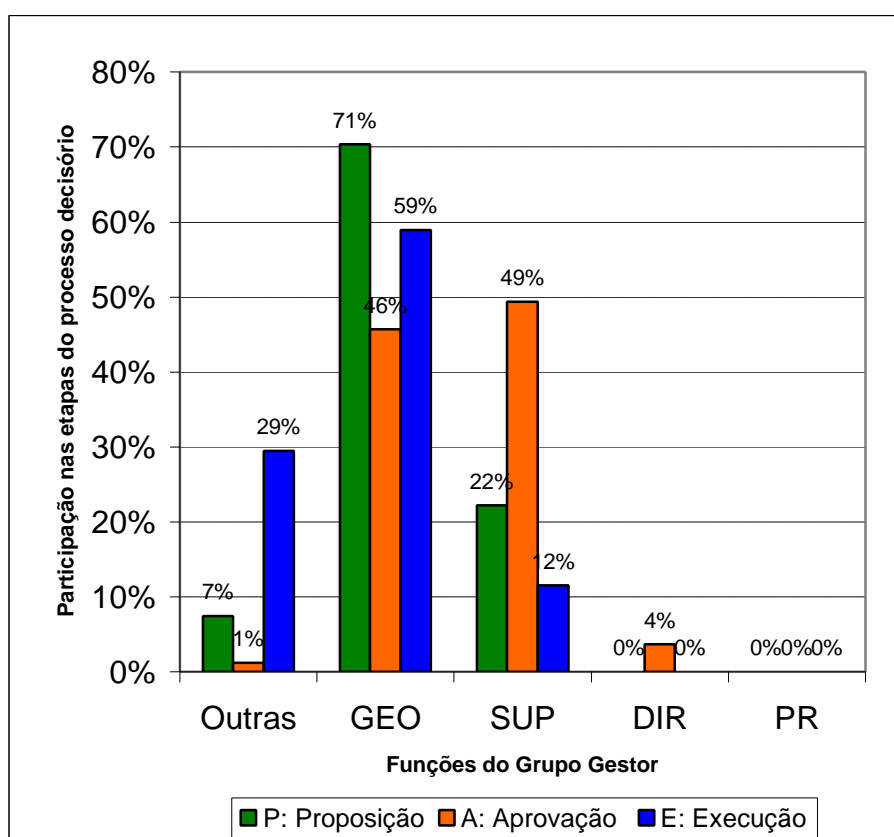


Gráfico 3: Decisão no processo de Execução de Contratos

A etapa de aprovação da tomada de decisão referente às atividades críticas do processo de execução dos contratos não envolve os níveis mais estratégicos da Construtora Alfa: Diretor e Presidente. A autoridade para as decisões finais das referidas atividades está nos níveis hierárquicos que efetivamente tem a responsabilidade pela sua execução, ou seja, 49% das decisões são tomadas pelo SUP e 46% pelo GEO. Já as etapas de proposição e execução das atividades

críticas relacionadas à execução dos contratos estão principalmente no nível de GEO, 70% e 59% respectivamente.

**f) Processo de Encerramento e Pós-venda:**

Finalmente, apresentam-se as tabelas e o gráfico de participação do grupo gestor da Construtora Alfa no processo de Encerramento de Contratos e Pós-Venda:

Tabela 25: Tabulação do mapeamento da decisão no processo de Encerramento e Pós-venda, Construtora Alfa, julho/2003.

Atividades Críticas	Funções do Grupo Gestor														
	Outras			GEO			SUP			DIR			PR		
	Etapas do processo decisório														
	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
Fase: Encerramento Financeiro															
Termo de recebimento e obtenção de atestados	1	-	3	2	2	3	1	3	1	-	-	-	-	-	-
Destrato (serviços/fornecedores)	1	-	4	2	5	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Baixas legais e quitações (impostos/contratos)	1	-	4	2	4	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação do resultado financeiro da obra	-	-	2	4	-	3	1	5	1	-	-	-	-	-	-
Reivindicação	-	-	3	4	-	3	2	4	-	-	1	-	-	-	-
Fase: Atividades de pós-venda															
Marketing para obtenção de novos contratos	-	-	-	2	-	3	3	2	4	-	2	1	-	-	-
Total	3	-	16	16	11	14	7	16	6	-	3	1	-	-	-

Tabela 26: Resumo do mapeamento da decisão no processo de Encerramento e Pós-venda, Construtora Alfa, julho/2003 (em %).

Etapas do Processo Decisório	Funções do Grupo Gestor					
	Outras	GEO	SUP	DIR	PR	Total
<b>Propõe</b>	12%	61%	27%	0%	0%	<b>26</b>
<b>Aprova</b>	0%	37%	53%	10%	0%	<b>30</b>
<b>Executa</b>	43%	38%	16%	3%	0%	<b>37</b>



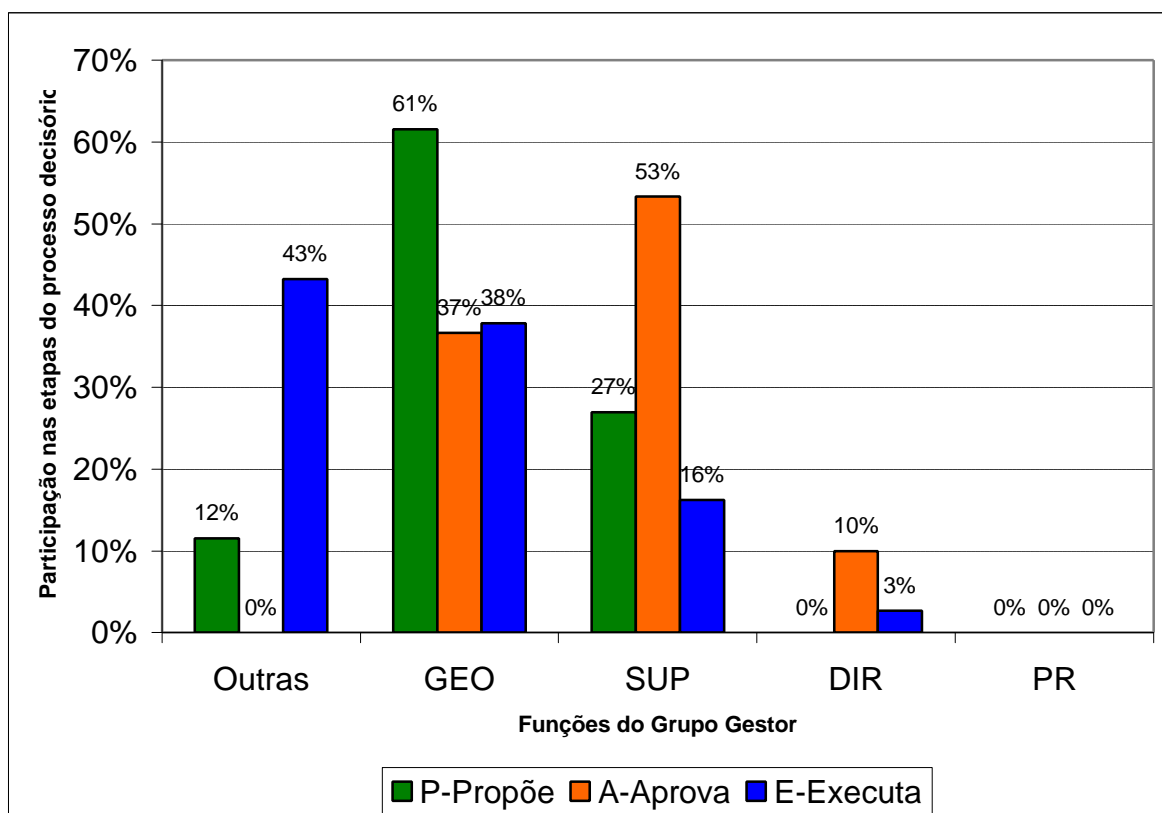


Gráfico 4: Decisão no processo de Encerramento de Contratos e Pós-Venda

No processo de Encerramento e Pós-venda, é o Gerente de Obras que propõe as alternativas para a tomada de decisão para a maioria dos respondentes (62%). Já a aprovação das atividades críticas volta a ser majoritariamente (53%) exercida pelo Superintendente. A etapa de execução é principalmente realizada (43%) por outras funções operacionais subordinadas ao Gerente de Obras.

#### 4.3.4 Interpretação dos resultados

Com base na análise dos resultados e na literatura que dá sustentação teórica a este trabalho, apresentam-se, neste tópico, os principais aspectos identificados pelo autor que devem merecer a atenção da direção da Empresa.

A análise do processo decisório face ao resultado da pesquisa no que se refere à variável-chave velocidade da decisão demonstra uma lacuna que deveria ser trabalhada pela Empresa. Conquanto os gestores pesquisados reconheçam na

agilidade da decisão um aspecto relevante para a eficácia da gestão comercial, apenas 17% de seu Grupo Gestor percebe que as decisões da Empresa são ágeis. A agilidade na decisão exigida pela acirrada competição do mercado atual, já comentada no capítulo 2, impõe à Construtora Alfa a necessidade de identificar os *gaps* existentes e trabalhar para a remoção das barreiras que emperram a sua evolução.

Com relação à análise da variável-chave liderança, ressalta-se um dos pontos fracos identificados na pesquisa: a baixa percepção favorável do Grupo Gestor da Empresa no que tange a definição de objetivos organizacionais e de planos para alcançá-los. Enquanto na Construtora Alfa esse ponto específico é percebido como favorável apenas por 25% do Grupo Gestor, no mercado essa avaliação sobe para o patamar de 75%. Não obstante, na média geral do conjunto de fatores avaliados, a variável liderança é vista como um aspecto que contribui positivamente para a gestão do processo decisório, embora demonstre uma lacuna de 6% quando se observa a avaliação dessa mesma variável pelos gestores do mercado externo. Os pontos fortes da Empresa com relação a essa variável são: a participação do Grupo Gestor na definição de suas metas, as condições necessárias para o cumprimento de suas responsabilidades, o acompanhamento das metas por parte de seus superiores e o encorajamento estimulado pelos superiores para se enfrentar os desafios inerentes à melhoria dos resultados da Empresa. O mercado está cada vez mais atento e exigente quando o assunto é a liderança praticada nas organizações, o que seguramente pode determinar o seu sucesso ou fracasso. A organização moderna busca assegurar-se de líderes de múltipla competência, assertivos, capazes de motivar equipes e obstinados pelo alcance de resultados desafiadores. Conseqüentemente, não se pode relaxar quando se tem a percepção de favorabilidade dos aspectos de liderança apenas equiparada à média da percepção do mercado. Liderança eficaz deve ser objeto de atenção e investimento permanentes em qualquer organização. Contentar-se em estar simplesmente na média do mercado na avaliação dessa variável-chave significa ter uma visão míope da relevância desse fator para o sucesso de qualquer empreendimento empresarial.

Confiança e lealdade são aspectos avaliados favoravelmente, não obstante existe uma lacuna de 15% se comparada à média percebida pelo grupo gestor do mercado. O ponto forte está na confiança e credibilidade da Empresa junto aos seus clientes, percepção unânime do Grupo Gestor. Já quando a análise

dessa mesma variável se dá na ótica de seus funcionários, há a percepção do Grupo Gestor de que a Empresa é vista com o percentual de favorabilidade menor em 16% se comparada à visão do Grupo Gestor do mercado. O ponto crítico está no repasse de decisões e de mudanças da Empresa para os seus funcionários. Esse aspecto merece uma análise adicional por parte da direção da Empresa, pois, há um espaço interno a ser conquistado.

A eficácia do fluxo do processo decisório está garantida na Empresa no que depender da autonomia de seu Grupo Gestor. A variável-chave autonomia é percebida de forma unanimemente favorável, enquanto no mercado esse aspecto é visto favoravelmente por 72% dos gestores.

Outros pontos fortes percebidos pelo Grupo Gestor da Construtora Alfa para evolução de seu processo decisório estão centrados na motivação e comprometimento com os resultados da Empresa por seus profissionais. Nesses aspectos a Empresa está destacadamente à frente do mercado.

Informações e tecnologia que até há pouco tempo eram consideradas diferenciais competitivos já não são nos dias atuais. Nos dias atuais, tanto uma quanto a outra estão disponíveis no mercado. A diferença já não está mais na possibilidade e capacidade de acesso a qualquer uma delas, mas, na capacidade de transformar as informações e tecnologia em conhecimento prático que gera efetivamente retorno para a organização. Considerada essa ressalva, é importante destacar que os sistemas em geral disponibilizados para o Grupo Gestor da Construtora Alfa, de uma maneira geral, são percebidos com maior percentual de favorabilidade se comparados à percepção dos gestores do mercado externo.

Outro ponto relevante, merecedor de uma análise especial da direção da Empresa, refere-se à atenção dispensada às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, e outros). O percentual de favorabilidade, nesse aspecto, é de apenas de 33% contra 81% dos gestores dos demais clientes da empresa de consultoria responsável pela pesquisa de clima organizacional. A empresa que não estiver em sintonia com o que ocorre à sua volta, corre o risco de não perceber oportunidades de adequação às permanentes mudanças e, conseqüentemente, expor seus produtos ou serviços a um processo de acelerada defasagem em relação às dinâmicas e renovadas exigências dos clientes.

A percepção do Grupo Gestor da Empresa de ausência de um programa formal para capacitação dos gestores é um aspecto desfavorável para a evolução do

processo decisório e, conseqüentemente, da gestão empresarial. O investimento permanente no desenvolvimento do quadro estratégico das organizações é fator relevante e determinante para o sucesso empresarial.

A análise das tabulações decorrentes do Questionário – Parte 2 ratifica a conclusão das análises das variáveis-chave liderança, delegação do poder, participação e comprometimento: o processo decisório da Empresa não está centralizado na cúpula organizacional. Percebe-se que nos vários processos que formam a gestão de contratos da Construtora Alfa, a decisão migra dos níveis estratégicos aos níveis mais diretamente vinculados à execução operacional. Observa-se que o envolvimento das posições estratégicas da Empresa está na gestão comercial de seus contratos, notadamente nas atividades relacionadas à prospecção e desenvolvimento de oportunidades. Já as decisões relacionadas aos processos de contratação, execução de contratos, encerramento e pós-venda estão delegadas aos demais níveis organizacionais da Empresa.

Abaixo, apresenta-se o resumo da percepção dos pesquisados com relação à participação dos gestores da Construtora Alfa na etapa de aprovação da tomada de decisão, em cada um de seus processos da Empresa:

- Processo de Prospecção e desenvolvimento:
  - 53% - Presidente.
  - 36% - Diretor
  - 11% - Superintendente
- Processo de Contratação:
  - 19% - Presidente
  - 31% - Diretor
  - 43% - Superintendente
  - 7% - Demais funções
- Processo de Execução:
  - 49% - Superintendente
  - 46% - Gerente de Obras
  - 5% - Demais funções
- Processo de Encerramento e pós-venda:
  - 10% - Diretor

- 53% - Superintendente
- 37% - Gerente de Obras

A análise dos dados acima permite concluir que a centralização do processo decisório se dá nas atividades críticas comerciais, relacionadas à prospecção e desenvolvimento de novos contratos. São atividades consideradas estratégicas e são totalmente decididas pelos dois níveis organizacionais mais altos da Empresa: Presidente e Diretor.

As decisões finais tomadas para as atividades críticas dos demais processos de gestão da Empresa, execução, encerramento e pós-venda são majoritariamente exercidas com autonomia pelos demais níveis gerenciais, com pouca ou nenhuma intervenção da cúpula.

Conclui-se, portanto, que o processo decisório da Construtora Alfa está diluído entre os seus níveis gerenciais, tanto na etapa de aprovação, quanto nas etapas de proposição de alternativas e execução de suas atividades críticas.

As constatações acima demonstram e ratificam que a Empresa exerce efetivamente a delegação do poder decisório.

#### 4.3.5 Sugestões para a Empresa

Aspectos essenciais à eficácia do processo decisório podem colocar a Construtora Alfa em vantagem competitiva no atual mercado globalizado, tais como, delegação de poder, autonomia, imagem de confiança e credibilidade junto aos clientes, motivação e comprometimento de seus funcionários. Estes são percebidos de forma favorável pelo seu Grupo Gestor, e devem merecer a devida atenção da Empresa para promover políticas e práticas direcionadas para a sua manutenção e evolução.

Variáveis-chave percebidas favoravelmente pelo Grupo Gestor da Empresa, mas que estão, na média geral, aquém da percepção dos gestores dos demais clientes da empresa de consultoria, devem ser objeto de análise e ação prioritária da direção da Construtora Alfa. Como exemplos podem ser citados os aspectos específicos relacionados à variável liderança, no que se refere à definição

de objetivos organizacionais e de planos para atingi-los, assim como os aspectos relacionados à confiança e credibilidade por parte de seus funcionários.

Outras variáveis percebidas pelo seu Grupo Gestor com grau de favorabilidade aquém da percepção dos gestores das demais empresas do mercado devem receber maior foco da direção da Empresa. Fatores determinantes como parâmetro estratégico de *market share*, capacitação do Grupo Gestor, velocidade da decisão e atendimento às necessidades dos clientes devem ser priorizados e trabalhados com determinação. Nesses casos, deve-se buscar a identificação das causas que geraram a percepção de seus gestores, e, principalmente, a definição de estratégias e ações que garantam a remoção das barreiras internas que impedem o seu aprimoramento.

#### **4.4 Considerações finais**

O capítulo 4 demonstrou os resultados das pesquisas utilizadas nesta dissertação, tanto da pesquisa de clima organizacional já disponível na Empresa, como da pesquisa realizada pelo autor.

Foram apresentadas também as análises dos referidos resultados, destacando-se as variáveis-chave mencionadas no capítulo 3 de relevância ao estudo de caso proposto. Fez-se também análise comparativa dos resultados da pesquisa de clima organizacional e a pesquisa realizada pelo autor para as variáveis-chave comuns a ambas. A pesquisa de clima organizacional traz a vantagem de comparabilidade com o mercado externo, uma vez que a empresa de consultoria disponibilizou para a Construtora Alfa as informações de suas empresas-cliente disponíveis em seu banco de dados.

Este capítulo contém algumas sugestões para evolução do processo decisório da Empresa, considerando os aspectos relevantes identificados nos resultados das pesquisas realizadas.

Já o próximo capítulo discorre sobre a conclusão final da dissertação, destacando-se a análise dos objetivos geral e específicos definidos no capítulo 1. São também indicadas as sugestões para a continuidade e aprofundamento das questões tratadas neste estudo.

## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

O processo decisório, inerente à gestão empresarial, é moldado por inúmeras variáveis que o torna complexo e ao mesmo tempo intrigante. Estudar a tomada de decisão nas organizações é estudar a própria gestão, uma vez que gerenciar é decidir a todo o momento.

Este trabalho contribui com algumas reflexões sobre o processo de tomada de decisão da Construtora Alfa, apesar de o número de questionários respondidos ter sido apenas de cinquenta por cento dos questionários distribuídos. Não obstante, se a presente dissertação provocar nos leitores curiosidade e questionamentos que os motivem ao aprofundamento da pesquisa, melhor terá sido a sua contribuição para o aprimoramento do estudo do processo decisório e de seu impacto na gestão empresarial.

### **5.1 Considerações preliminares**

De acordo com o primeiro objetivo específico estabelecido, foram identificados os aspectos que interferem no processo decisório na gestão empresarial, os quais direcionaram a presente pesquisa e a análise do referido processo da Construtora Alfa. Treze desses aspectos são fundamentais e foram destacados da literatura e classificados ao final do capítulo 2 desta dissertação como variáveis-chave do processo de tomada de decisão, relacionadas a seguir, por ordem alfabética:

- Autonomia do grupo gestor.
- Capacitação dos decisores.
- Confiança e lealdade.
- Cultura organizacional.
- Delegação de poder.
- Estrutura da Organização.
- Existência de parâmetros estratégicos para a tomada de decisão.
- Hierarquia funcional.

- Liderança.
- Necessidades dos clientes.
- Participação e comprometimento.
- Sistema de informações.
- Velocidade da decisão.

De um modo geral, o fluxo da tomada de decisão da Empresa é percebido de forma favorável pelo grupo gestor da unidade de São Paulo. Por conseguinte, pode-se concluir que a Construtora Alfa, efetivamente, considera o cliente como fator relevante em seu processo de decisão, e os aspectos fortemente ressaltados na literatura como determinantes do processo de decisão são percebidos e ratificados na análise dos resultados das pesquisas consideradas neste trabalho, dos quais destacam-se positivamente os seguintes pontos:

- A imagem de confiabilidade e credibilidade junto aos clientes. Como defende Senge (1998), a confiança é a base para a qualidade das relações organizacionais, sem a qual não há a possibilidade de se construir relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. Neste aspecto, a Construtora Alfa é avaliada positivamente, com destaque.
- A participação do grupo gestor na definição de suas metas.
- A existência de condições necessárias para o cumprimento das responsabilidades do grupo gestor.
- O acompanhamento das metas pela direção da Empresa.
- O encorajamento estimulado pelos superiores para promover a melhoria dos resultados organizacionais.
- A autonomia de seu grupo gestor. A autonomia na gestão organizacional consolida a premissa básica para a descentralização do poder decisório: autoridade na gestão dos processos e responsabilidade sobre suas conseqüências.
- O comprometimento dos funcionários com os resultados da Empresa. O grau de envolvimento e comprometimento dos funcionários é fator determinante para a sobrevivência e sucesso das organizações, especialmente no exigente mercado atual.



- A prática de delegação do poder presente na gestão da Construtora Alfa. A delegação da decisão promove o amadurecimento dos gestores e encoraja a ação gerencial, favorecendo a convergência de interesses das três partes envolvidas: empresa-empregado-cliente.

Por outro lado, a análise dos resultados da pesquisa possibilita a identificação de oportunidades para o aprimoramento do processo decisório da Construtora Alfa, para as quais propõe-se a priorização de alguns importantes aspectos relacionados às seguintes variáveis-chave:

- Velocidade da decisão – a agilidade do processo decisório da Empresa não é percebida com o percentual de favorabilidade que os gestores do mercado percebem em suas organizações. Neste aspecto, existe uma lacuna de 39% se comparado com o percentual de favorabilidade do mercado. Dada a importância da agilidade da decisão no atual mundo dos negócios, sugere-se que a Construtora Alfa identifique e analise as causas fundamentais que geraram a percepção de favorabilidade de seus gestores menor que a do mercado, e implemente as devidas ações de melhoria.
- Liderança – na média geral, os aspectos relacionados à liderança deixam a Empresa a 06 pontos percentuais abaixo da média da percepção de favorabilidade do mercado. Particularmente na definição dos objetivos organizacionais e dos planos para alcançá-los a percepção de seus gestores é de apenas 25% de favorabilidade, enquanto no mercado o percentual é de 75%. A falta de clareza e visibilidade das metas e estratégias organizacionais pode afetar negativamente o grau de motivação dos gestores e contaminar todo ambiente da empresa. Em função da importância da perspectiva futura da organização para os seus profissionais, propõe-se a divulgação de sua visão e de suas principais estratégias para toda a Empresa. Buscar o engajamento e a convergência de esforços de todos constitui-se num dos principais papéis das lideranças, devendo merecer atenção destacada da Empresa.

- Capacitação dos decisores – inexistência de um programa de capacitação e desenvolvimento de seus gestores. A complexidade atual do mundo dos negócios impõe o necessário desenvolvimento profissional permanente, sobretudo daqueles diretamente responsáveis pelas decisões que visam assegurar a sobrevivência e a perenidade da organização. Sugere-se aqui a identificação das principais competências exigidas no mercado de atuação atual e futuro da Empresa, o estabelecimento e a implantação de um plano para a sua aquisição e aprimoramento.
- Necessidades dos clientes – a busca pela melhoria da qualidade de serviços da Construtora Alfa é percebida com 17% de favorabilidade menor se comparada ao percentual percebido pelos gestores do mercado. Recomenda-se à direção da Empresa a identificação e implementação de instrumentos que possibilitem monitorar sistematicamente o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados. Algumas questões a seguir podem ajudar nesse monitoramento: quantos clientes retornam? Quantos são os clientes fiéis? Quantos novos clientes foram conquistados por indicação de outros clientes? Qual o número de reclamações de clientes decorrente da qualidade do serviço prestado? Quais as demandas de clientes não atendidas? Se possível, comparar periodicamente esses indicadores com as empresas concorrentes, identificar oportunidades de melhorias e implementá-las. Outra questão trabalhada na variável “Necessidades dos Clientes” refere-se à atenção da Empresa dedicada às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc.). Esse aspecto apresenta uma das maiores oportunidades de melhoria identificadas neste estudo. Cobrir a lacuna de 48% do percentual de favorabilidade em relação ao mercado pode significar um expressivo avanço em todas as dimensões da qualidade de seus serviços. Sugere-se que a Empresa incorpore na sua gestão mecanismos que possibilitem o monitoramento permanente do ambiente externo, identificando oportunidades a serem exploradas e ameaças que deverão ser enfrentadas. A variável-chave necessidade dos clientes oferece um

importante potencial de melhoria, não devendo ser relegada ao segundo plano.

A percepção do grupo gestor com relação ao tratamento dedicado pela Empresa às reclamações e/ou sugestões dos clientes deve ser mais bem entendida. Apenas 40% dos respondentes percebem o efetivo encaminhamento de sugestões e/ou reclamações dos clientes pela Construtora Alfa. Esse resultado aparentemente contrapõe-se ao percentual de favorabilidade de 100% quando perguntado aos gestores se a Empresa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus clientes. Pode-se inferir, entre outras possibilidades, que as questões envolvidas nas citadas sugestões e reclamações encaminhadas pelos clientes provavelmente não interferem nos aspectos essenciais da qualidade dos serviços da Construtora Alfa. Caso contrário, a imagem de confiança e credibilidade junto aos seus clientes não seria percebida com o grau de 100% de favorabilidade como comentado anteriormente. Não obstante, para certificar-se das razões que levaram os gestores a responderem de forma aparentemente antagônica a essas questões inter-relacionadas, seria preciso retornar ao público pesquisado e esclarecer o contexto em que ambos aspectos foram tratados.

Já o mapeamento do processo decisório da Construtora Alfa possibilitou atingir o objetivo específico de identificar em quais os níveis organizacionais em que o processo decisório é efetivamente exercido.

Etapas do Processo Decisório	Construtora Alfa				
	Funções do Grupo Gestor				
	Outras	Gerente de Obras	Superintendente	Diretor	Presidente
Proposição	11%	47%	34%	6%	2%
Aprovação	1%	28%	43%	16%	13%
Execução	29%	41%	23%	6%	1%

Quadro 3 – Participação dos gestores nas etapas de decisão dos processos de Prospecção e Desenvolvimento, Contratação, Execução de Contratos, Encerramento e Pós-venda.

O quadro acima mostra que as etapas do processo decisório estão distribuídas em toda estrutura gerencial da Empresa, considerando o conjunto das atividades críticas identificadas nos 4 processos de gestão pesquisados. Mostra, também, que a etapa de aprovação, nas ocorrências percebidas pelos gestores, não é prerrogativa exclusiva da cúpula da organização. A tomada de decisão é

efetivamente exercida em todos os níveis gerenciais, com maior concentração na função de Superintendente, com 43%, e, em seguida, com o próprio Gerente de Obras, com 28%. O Quadro 3 ratifica o resultado da pesquisa no que se refere à variável-chave autonomia, com destacada favorabilidade, já comentada neste capítulo.

Conquanto tenham sido apontados alguns importantes aspectos a serem trabalhados para o aprimoramento do processo de tomada de decisão, pode-se concluir que há maturidade na gestão do processo decisório da Construtora Alfa. A sua liderança é participativa, os objetivos e metas são partilhados, há o encorajamento para a iniciativa das pessoas. No geral, o seu processo decisório está orientado para o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes.

## **5.2 Conclusão**

Como proposto no primeiro objetivo específico dessa dissertação, os aspectos fundamentais que interferem no processo decisório da gestão empresarial foram identificados e investigados, de maneira que se permitiu conhecer e indicar os pontos de maior favorabilidade da Construtora Alfa com relação ao mercado. É importante ressaltar que essas variáveis de maior favorabilidade não devem prescindir do esforço dos dirigentes da Empresa para garantir, no mínimo, a sua manutenção nos níveis que estão sendo praticados atualmente, o que não deixa de ser um grande desafio para a organização, considerando especialmente as exigências e a competitividade do mercado atual. O presente trabalho possibilitou, também, apontar aqueles aspectos que comparativamente ao mercado não apresentaram o grau equiparado de favorabilidade, devendo merecer nesses casos o foco prioritário de seus gestores. As barreiras que impedem o aprimoramento desses aspectos de menor favorabilidade devem ser identificadas e eliminadas, ou, na pior das hipóteses, minimizadas.

Com relação ao objetivo específico de se identificar em quais níveis organizacionais da Construtora Alfa, de fato, a tomada de decisão é exercida, pode-se afirmar que esse objetivo foi atingido através do mapeamento do processo decisório, considerando as atividades críticas dos processos de gestão da Empresa pesquisados. Em função desse mapeamento, foi possível conhecer como acontece,

na prática, o processo de decisão, em suas três etapas - Proposição, Aprovação e Execução – desde a prospecção e desenvolvimento de contratos até a pós-venda, em cada uma das funções gerenciais da Empresa.

O objetivo específico de propor adequações ao processo decisório da Construtora Alfa também foi alcançado. As proposições estão descritas tanto no item 4.3.5. Sugestões para a Empresa, quanto nas considerações preliminares deste capítulo.

Portanto, o objetivo geral proposto de se fazer o diagnóstico do processo decisório da Construtora Alfa foi atingido, através do estudo das variáveis-chave e do mapeamento da tomada de decisão da Empresa, em seus processos de Prospecção e Desenvolvimento, Contratação, Execução de Contratos e Encerramento e Pós-Venda.

Assim, pode-se concluir que todos os objetivos definidos nesse trabalho foram plenamente alcançados.

### **5.3 Sugestões**

Para dar continuidade a este trabalho, sugere-se a ampliação da amostra da pesquisa. Seria de grande valia a ampliação da pesquisa para todo o corpo gerencial da Construtora Alfa, incluindo na pesquisa não só as demais unidades de negócio da Empresa, como também, as suas diretorias de apoio.

Para se obter um maior grau de assertividade das conclusões, recomenda-se também ampliar a pesquisa para outras empresas de natureza de negócio similar e de mesmo porte e mercado.

O confronto dos resultados da pesquisa, entre as próprias unidades de negócio da Construtora Alfa, bem como a comparação dos resultados consolidados das unidades de negócio com os resultados consolidados das diretorias de apoio, permitirá a verificação da consistência e coerência na gestão do processo decisório dentro da própria estrutura da Empresa.

A comparação entre os resultados consolidados de toda a Empresa com os resultados consolidados da pesquisa realizada em outras empresas de mesmo porte e mercado possibilitará conclusões de grande valia. A análise da comparação

dos resultados consolidados sugeridos permite a identificação de novas lacunas para o aprimoramento da tomada de decisão da Construtora Alfa, como também, possibilitará a melhor compreensão do impacto das variáveis-chave do processo decisório na gestão empresarial como um todo.

Recomenda-se também a ampliação dessa pesquisa para outros tipos de organização, de outros negócios, de outros mercados. A comparação desses estudos provavelmente permitiria identificar aspectos comuns que possibilitassem a sua confrontação, análise e avaliação do grau de maturidade da organização em relação ao seu processo de decisão. A evolução desse trabalho pode gerar a formulação de padrões e modelos para diagnóstico do processo decisório empresarial, em função do grau de maturidade, porte e complexidade das empresas.

Algumas variáveis importantes na tomada de decisão não foram consideradas nessa dissertação em função de sua complexidade. Como exemplos, pode-se citar a variável política ou ainda a econômica-financeira. Deve-se entender aqui como política aqueles fatores relacionados aos interesses pessoais ou de grupos, formais e informais, ou ainda as manobras de poder tão presentes e comuns em qualquer ambiente social. A variável econômica-financeira também é determinante na definição de alçada do poder de decisão nas organizações. Tanto uma quanto a outra geram questões interessantes para o entendimento da gestão do processo decisório das empresas, abrindo inúmeras perspectivas para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

### OBRAS CITADAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

AMANA-KEY. Refinando o planejamento e o processo decisório na empresa como um todo. **Idéias AMANA para a alta administração. Checklist sobre management Parte I**. São Paulo: AMANA-KEY, jun. 1988, p. 9.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BENNIS, W. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 120-128.

BHOTE, K. R. **O cliente na linha de frente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COVEY, S. Colocando os princípios em primeiro lugar. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 19-27.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1973.

GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIOVANNINI, Fabrizio. **As organizações e a complexidade: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M. Além do fim da administração. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 72-78.

HANDY, C. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 3-16.

HELLER, R. **Os tomadores de decisão**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

McDONALD, M.; CHRISTOPHER, M.; KNOX, S.; PAYNE, A. **Clientes**: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado. São Paulo: Futura, 2001.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MORGENSZTERN, V. **Administração antropológica**: uma ampliação da arte de administrar. São Paulo: Gente, 1999.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makon Books, 1997.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001

SENGE, P. M. Pelo buraco da agulha. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 95-113.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TOFFLER, A. **Powershift**: As mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.

WHITELEY, R. C. **A empresa voltada totalmente para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## OBRAS CONSULTADAS

BONANOMI NETO, Antônio. **Contribuições do programa “excelência empresarial” para a aprendizagem individual estudo de caso na instituição bancária estadual “beta”**. 2002. 116f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAMPOS, V. FALCONI. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Pttoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

\_\_\_\_\_. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

GRUBER, Lucianne S. **Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GUARESCHI, P.; JOWILOWISCK, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MESTON, Francis. **A Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

MOSCOVICI, S. **La psychanalyse: son image et son public**. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.

NELSON, Robert B. **Delegar: um passo importante, difícil e decisivo**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLMO, Luis Francisco Chabot. **Informação e competitividade**: estudo de caso de um sistema de informação logístico da Fiat Automóveis. 2001. [133]f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SALDAÑA, Ramiro. **Modelo de apoio ao processo decisório para gerar oportunidades de aperfeiçoamento ao centro de informática da Universidade Católica de Pelotas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SCHONBERGER, Richard D. **Construindo uma corrente de clients: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal**. São Paulo: Pioneira, 1992.

## APÊNDICE

APÊNDICE A: Questionário elaborado e instruções para preenchimento.

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Mauro Eustáquio Soares

**ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DA CONSTRUTORA ALFA, TENDO O  
CLIENTE COMO FATOR DETERMINANTE DA TOMADA DE DECISÃO: UM  
ESTUDO DE CASO.**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis  
2001**



## Universidade Federal de Santa Catarina

### Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**Prezado Senhor,**

Você e os demais Gestores do Mercado Sul-Sudeste, lotados no Estado de São Paulo, estão recebendo este questionário referente a minha dissertação de mestrado, em desenvolvimento, cujo título é "ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO DA CONSTRUTORA ALFA, TENDO O CLIENTE COMO FATOR DETERMINANTE DA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO".

Trata-se de um trabalho de pesquisa, de teor e propósitos exclusivamente acadêmicos, previamente autorizado pelo presidente dessa Empresa.

Para a finalidade específica desta dissertação, são considerados gestores, os profissionais que atuam nas funções de Gerente de Obras e Superintendente e Diretor.

Em momento algum será identificado no referido trabalho o nome da organização, objeto desse estudo de caso, compromisso assumido com a direção da Empresa. Por essa razão, adotou-se o nome fictício de Construtora Alfa.

Para garantir a confidencialidade de suas respostas, você não deve escrever o seu nome nem mesmo assinar o questionário.

Comprometo-me a retornar aos participantes da pesquisa a tabulação das respostas do questionário.

Segue um envelope já com endereço e selo para devolução do questionário respondido. Peço a sua especial atenção para encaminhá-lo até o dia 30/07/2003.

Para esclarecimento de dúvidas sobre a dissertação ou mesmo sobre as questões da pesquisa, favor encaminhá-las através do e-mail [soares.me@uol.com.br](mailto:soares.me@uol.com.br).

Agradeço sinceramente sua atenção e colaboração.

Cordialmente,

Mauro Eustáquio Soares

Mestrando em Engenharia de Produção – Ênfase em Planejamento e

Custos

Universidade Federal de Santa Catarina

Meu endereço: Av. Portugal, 372, apto. 73, Bairro Brooklin Novo,  
CEP 04559-000, São Paulo, SP.

### Instruções para preenchimento do Questionário Parte 1:

A Parte 1 do questionário contém 22 questões fechadas. Para cada questão deverá haver somente **uma** resposta correta. A maior parte das questões tem cinco alternativas de respostas. Você deverá marcar com um “X” na alternativa de resposta que mais se aproxima de sua convicção.

Exemplo: **A Empresa investe regularmente em processos efetivos de treinamento de seus funcionários.**

- Se você **concorda plenamente** com a afirmativa acima, sua resposta será:

DISCORDO    1    2    3    4    ~~5~~    CONCORDO

- Se você **concorda na maioria das vezes** com a afirmativa do exemplo, sua resposta será:

DISCORDO    1    2    3    ~~4~~    5    CONCORDO

- Se você **concorda em parte** (50%) com a afirmativa do exemplo e **em parte discorda** (50%), sua resposta será:

DISCORDO    1    2    ~~3~~    4    5    CONCORDO

- Se você **discorda na maioria das vezes** da afirmativa do exemplo, sua resposta será:

DISCORDO    1    ~~2~~    3    4    5    CONCORDO

- Se você **discorda plenamente** da afirmativa do exemplo, sua resposta será:

DISCORDO ~~1~~    2    3    4    5    CONCORDO

Se não teve oportunidades de observar a ocorrência da situação descrita no exemplo, você **não deve marcar** nenhuma das alternativas.

A Parte 1 do questionário também têm questões que você deverá escolher entre as alternativas “SIM” e a alternativa “Não”, basta você marcar com “X” a sua escolha.

### Questionário Parte 1

**Objetivo: Investigar os aspectos fundamentais que interferem no processo decisório na gestão empresarial.**

#### **Questões**

1. O prazo do processo de tomada de decisão da Empresa é um fator relevante na manutenção e obtenção de novos contratos.

DISCORDO    1    2    3    4    5    CONCORDO

2. Na sua avaliação, do ponto de vista dos clientes, as decisões da Empresa são tomadas em tempo hábil.

NUNCA    1    2    3    4    5    SEMPRE

3. O prazo médio do processo de tomada de decisão da Empresa tem gerado reclamações dos clientes.

MUITAS    1    2    3    4    5    POUCAS

4. O prazo médio do processo de tomada de decisão da Empresa favorece o gerenciamento dos contratos atuais.

POUCO    1    2    3    4    5    MUITO

5. A Empresa definiu claramente quais os seus mercados de atuação.

DISCORDO    1    2    3    4    5    CONCORDO

6. A Empresa definiu claramente a fatia dos mercados de atuação ela deve obter.

DISCORDO    1    2    3    4    5    CONCORDO

7. A Empresa definiu o valor de faturamento mínimo para os seus contratos.

DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO

8. A Empresa definiu a rentabilidade mínima para os seus contratos.

DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO

9. A Empresa definiu as operações/atividades podem ter parcerias externas.

DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO

10. Existe um programa formal de desenvolvimento/capacitação para o Grupo de Gestor da Empresa.

☐ SIM NÃO ☐

Caso a resposta for NÃO, vá direto para a questão de nº 13.

11. O programa de desenvolvimento/capacitação para o Grupo Gestor oferece oportunidades de evolução e aprimoramento de sua capacidade de decisão.

DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO

12. Existe um processo interno de acompanhamento e avaliação dos resultados do programa de desenvolvimento/capacitação do Grupo Gestor da Empresa.

DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO

13. A hierarquia funcional favorece a prática da tomada de decisão.

POUCO 1 2 3 4 5 MUITO

14. A cultura da organização (crenças, valores e princípios) facilita o processo descentralização da decisão.

POUCO 1 2 3 4 5 MUITO



15. A estrutura organizacional (tamanho e número de níveis hierárquicos) da Empresa favorece o fluxo da tomada de decisão.

POUCO    1    2    3    4    5    MUITO

16. A Empresa adota um sistema de informações para apoio ao processo decisório?

☐ SIM                      NÃO                      ☐

Se a resposta desta questão for “NÃO”, vá direto para a questão 19.

17. Considerando a afirmativa: "O sistema de informações adotado pela empresa atende às necessidades do Grupo Gestor", responda as seguintes questões:

a) Quanto ao conteúdo?

INADEQUADO            1            2            3            4            5            ADEQUADO

b) Quanto à confiabilidade?

INADEQUADO            1            2            3            4            5            ADEQUADO

c) Quanto à disponibilidade/acesso?

ADEQUADO    1    2    3    4    5    INDEQUADO

18. Quanto à tecnologia empregada, o sistema de informações é:

a) Moderno?

DISCORDO            1            2            3            4            5            CONCORDO

b) De simples operação?

DISCORDO            1            2            3            4            5            CONCORDO

c) Flexível (ajusta-se facilmente às novas necessidades de dados/informações)?

DISCORDO            1            2            3            4            5            CONCORDO

19. As sugestões e/ou reclamações dos clientes são efetivamente encaminhadas na organização.

NUNCA    1    2    3    4    5    SEMPRE

20. As sugestões e/ou reclamações dos clientes são efetivamente usadas para a melhoria dos processos da organização.

NUNCA    1    2    3    4    5    SEMPRE

21. Os clientes recebem retorno de suas sugestões e/ou reclamações.

NUNCA    1    2    3    4    5    SEMPRE

## Instruções para preenchimento do Questionário Parte 2

Na Parte 2 estão relacionadas as atividades críticas, em suas respectivas fases de cada um dos processos de prospecção e desenvolvimento, contratação, execução, encerramento e pós-venda dessa Empresa.

Você deverá correlacionar a atividade crítica às funções do Grupo Gestor envolvidas com a prática de cada atividade. A pergunta que estará orientando as suas escolhas é **“Quais as funções do Grupo Gestor participam efetivamente da prática de cada atividade crítica?”**.

Ao fazer as suas escolhas, você também estará respondendo simultaneamente a seguinte questão: **“Como se dá participação de cada uma das funções do Grupo Gestor em cada atividade crítica?”**.

Para tanto, você deverá marcar com “X” nas colunas que indicam as funções do Grupo Gestor que participam de cada atividade crítica, considerando as seguintes alternativas, constantes do questionário: **(P)** Propõe, **(A)** Aprova e **(E)** Executa.

Para cada atividade crítica, poderão haver mais de uma função selecionada para as alternativas **(P)** Propõe e **(E)** Executa. Para a alternativa **(A)** Aprova **somente deverá ser selecionada uma única função**, portanto, neste caso, favor considerar a função que, na sua percepção, **efetivamente tem autonomia para tomar a decisão final** sobre a atividade crítica em análise.

Para cada atividade crítica deverá se fazer a seleção acima indicada em duas situações distintas. A primeira situação (com fundo azul no quadro) deverá refletir a situação **atual**. Ou seja, como você percebe o envolvimento de cada função do Grupo Gestor na prática de cada atividade crítica atualmente.

A segunda situação deve refletir a situação **proposta** por você. Ou seja, na sua opinião como deveria acontecer o envolvimento das funções na prática das atividades críticas da Empresa. Se a situação **proposta** estiver em branco, será entendido que você concorda na manutenção da situação atual como sendo a ideal para a Empresa.

CONSTRUTORA ALFA																
Questionário - Parte 2																
MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE PROSPECÇÃO E DESENVOLVIMENTO, CONTRATAÇÃO, EXECUÇÃO, ENCERRAMENTO E PÓS-VENDA.																
LEGENDA:																
GRUPO GESTOR: <div>P – PRESIDENTE      DIR – DIRETOR      SUP – SUPERINTENDENTE      GEO - GERENTE DE OBRAS</div> <div>Outras - OUTRAS FUNÇÕES</div>																
ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO: P – PROPÕE      A - APROVA      E - EXECUTA																
Atividades Críticas	Situação	Grupo Gestor														
		Outras			GEO			SUP			DIR			P		
		P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
Processo: PROSPECÇÃO E DESENVOLVIMENTO				-			-			-			-			-
Fase: Análise de Mercado				-			-			-			-			-
Análise de potencial de mercado	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta			-			-			-			-			-
Seleção de clientes	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta			-			-			-			-			-
Seleção de projetos	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta			-			-			-			-			-
Estudo de viabilidade do projeto junto ao cliente	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta			-			-			-			-			-
Definição de parcerias e parâmetros contratuais	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta			-			-			-			-			-
Fase: Gerenciamento da área de mercado				-			-			-			-			-
Definição das metas de contratação	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta			-			-			-			-			-

Atividades Críticas	Situação	Grupo Gestor														
		Outras			GEO			SUP			DIR			P		
		P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
<b>Processo: CONTRATAÇÃO</b>																
<b>Fase: Conhecimento do projeto</b>																
Planejamento da elaboração da proposta	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Engenharia</b>				-			-			-			-			-
Definição de métodos executivos	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estudo de alternativa de soluções de engenharia / projeto	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Orçamento</b>				-			-			-			-			-
Cálculo do custo da obra	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fechamento	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Proposta</b>				-			-			-			-			-
Montagem de proposta técnica	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montagem de proposta comercial	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Contratação</b>				-			-			-			-			-
Formalização do contrato	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viabilização financeira do projeto	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Atividades Críticas	Situação	Grupo Gestor														
		Outras			GEO			SUP			DIR			P		
		P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
<b>Processo: EXECUÇÃO</b>				-			-			-			-			-
<b>Fase: Planejamento físico/financeiro</b>				-			-			-			-			-
Refinamento do planejamento inicial	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Refinamento do orçamento	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Implantação da obra</b>				-			-			-			-			-
Mobilização de Mão de Obra e Equipamentos	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Plano de Relacionamento com Cliente	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Execução/controle</b>				-			-			-			-			-
Replanejamento	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programação da produção	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acompanhamento da evolução física	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projeção de resultados econômicos/financeiros	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão do contrato	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de relacionamento com cliente	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Análise e avaliação de produtividade/custos	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Atividades Críticas	Situação	Grupo Gestor														
		Outras			GEO			SUP			DIR			P		
		P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
<b>Fase: Execução/controle (continuação do Processo de Execução)</b>				-			-			-			-			-
Diário de obra	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gestão de pessoal	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Controle da qualidade na execução	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação de resultado	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Execução comercial	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Processo: ENCERRAMENTO E PÓS-VENDA</b>				-			-			-			-			-
<b>Fase: Encerramento Financeiro</b>				-			-			-			-			-
Termo de recebimento e obtenção de atestados	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Destrato (serviços/fornecedores)	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Baixas legais e quitações (impostos/contratos)	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avaliação do resultado financeiro da obra	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reivindicação	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fase: Atividades de pós-venda</b>				-			-			-			-			-
Marketing para obtenção de novos contratos	Atual			-			-			-			-			-
	Proposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## ANEXOS



## ANEXO A: Processos de gestão da Construtora Alfa.

# **ANEXO A- Processos de gestão da Construtora ALFA**

## **PROCESSOS:**

**PROSPECÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

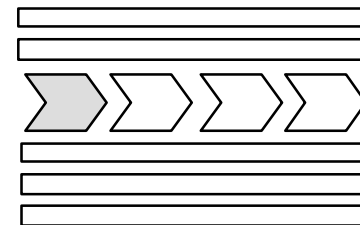
**CONTRATAÇÃO**

**EXECUÇÃO**

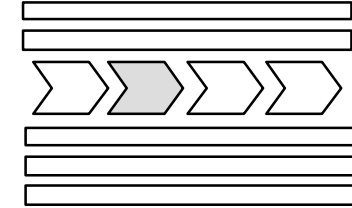
**ENCERRAMENTO E PÓS-VENDA**

**CONSTRUTORA ALFA**

# PROSPECÇÃO E DESENVOLVIMENTO

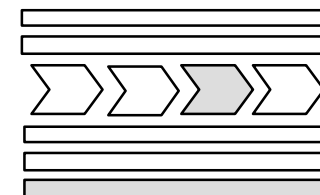


# CONTRATAÇÃO



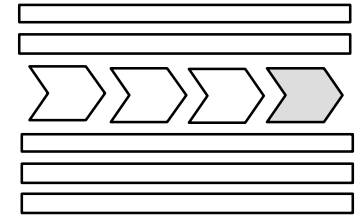
Conhecimento do Projeto	Documentação Para Qualificação	Engenharia	Planejamento		Orçamento	Proposta	Contratação
Entendimento do Edital / Documentação	Levantamento de Atestados / Certificações	Definição do Escopo (EAP)	Definição de Parametros de Produtividade / Perdas	Definição da Forma de Controle da Obra*	Cotações	Montagem da Proposta Técnica	Formalização do Contrato
Planejamento da Elaboração da Proposta	Levantamento de dados Financeiros/ Contábeis	Definição de Métodos Executivos	Elaboração do Cronograma	Análise de Suprimentos Estratégicos*	Cálculo de Custos Básicos (MO e EQ)	Montagem da Proposta Comercial	Negociação Comercial
Triagem Preliminar do Projeto	Preparação da Documentação	Levantamento de Quantidades	Dimensionamento de Equipe	Negociação de Impostos Locais	Montagem de Composições	Elaboração do Dossie Interno	Assinatura
	Levantamento de Curriculum	Estudo de Alternativa de Soluções de Engenharia / Projeto	Definir Estrutura Organizacional	Busca de Parceria	Cálculo do Custo da Obra	Cuidados p/ Construção do Direito	Viabilização Financeira do Projeto
	Levantamento de Equipamentos	Utilização de Padrões de Serviço	Dimensionamento / Nivelamento de Recursos (MO e EQ)	Consulta à Custos e Produtividades Reais	Desbalanceamento	Entrega / Acompanhamento da Proposta	Levantamento dos Resultados da Concorrência
	Editoração da Documentação	Visita ao Local da Obra	Análise de Riscos		Fechamento	Registro da Concorrência	
		Análise Jurídica e Fiscal do Edital	Avaliação da Disponibilidade de Equipamentos				

# EXECUÇÃO



Planej. Físico-Financeiro	Implantação da Obra	Execução e Controle					Desmobilização
Refinamento do Planejamento inicial	Montagem do Canteiro / Acampamento	Replanejamento	Medição / Faturamento	Controle de Patrimônio	Gestão de Caixa da Obra	Gestão Operacional e Fiscal de Subempreiteiros	Desmobilização de MO e EQ
Refinamento do Orçamento	Mobilização de MO e EQ	Programação da Produção	Gestão de Equipamento	Acompanhamento da Evolução Financeira	Gestão de Pessoal	Preparação para Reinvindicação	Desmontagem / Venda do Canteiro / Equipamentos
Estabelecimento de Parceria	Abertura Legal da Obra	Contratação de Parceria	Acompanhamento da Evolução Física	Análise e Avaliação de Produt./Custos	Gestão de Informações Corporativas	Execução Comercial	
	Implantação de Infraestrutura / Sistemas	Suprimentos	Projeção de Resultados Econômico / Financeiro	Administração Local	Gestão de Garantias e Seguros	Atestados Parciais	
	Plano de Relacionamento com Cliente	Engenharia	Gestão do Meio Ambiente	Contabilidade Gerencial	Segurança e Medicina do Trabalho	Prevenção de Reclamações Trabalhistas	
	Plano de Comunicação Social	Construção	Gestão do Contrato	Contabilidade do Consórcio e Fornecimento à Consórcios	Controle da Qualidade na Execução	Livros Fiscais	
	Plano de Acompanhamento e Report						
	Plano de Qualidade e Meio Ambiente	Registros dos Dados Históricos de Engenharia	Gestão de Relacionamento com Cliente	Diário de Obra	Avaliação de Resultado	Gestão dos Custeios à Parte	

# ENCERRAMENTO E PÓS-VENDA



<b>Encerramento Fiscal e Legal</b>	<b>Encerramento Financeiro</b>	<b>Atividades de Pós-Venda</b>
Termo de Recebimento e Obtenção de Atestados	Acertos Financeiros com Fornecedores	Gerenciamento das Garantias
Destrato (Serviços/ Fornecedores)	Acertos Financeiros com Clientes	Gerenciamento de Eventual Saldo à Receber
Baixas Legais e Quitações (Impostos / Contratos)	Avaliação do Resultado Financeiro da Obra	Marketing para Obtenção de Novos Contratos
Documentos para Acervo	Devolução de Garantias e Seguros	
Acertos Trabalhistas	Reinvidicação	
	Avaliação da Necessidade de Arbitragem	

## ANEXO B: Questionário da pesquisa de clima organizacional

---

Anexo B – Questionário da pesquisa de clima organizacional.

**Construtora ALFA**

**PESQUISA DE OPINIÃO**

**OUTUBRO.2002**



---

Neste anexo são apresentadas as 29 questões selecionadas para estudo dessa dissertação extraídas da Pesquisa de Clima Organizacional, aplicada na Construtora Alfa, no período de 28 a 31/10/2002, com a numeração original adotada na referida pesquisa.

---

Nº    Enunciado da questão

3.    Meu superior imediato discute comigo dificuldades ou conflitos no trabalho.

**DISCORDO   1   2   3   4   5   CONCORDO**

5.    Os princípios e valores organizacionais são praticados no cotidiano da Construtora ALFA.

**NUNCA   1   2   3   4   5   SEMPRE**

11.   Eu classifico as informações que recebo oficialmente da Construtora ALFA como:

**NÃO CONFIÁVEIS   1   2   3   4   5   CONFIÁVEIS**

16.   A Construtora ALFA tem um conjunto de princípios e valores organizacionais definidos.

**DISCORDO   1   2   3   4   5   CONCORDO**

17.   Eu participo da definição das minhas metas com o meu superior imediato.

**DISCORDO   1   2   3   4   5   CONCORDO**

18.   O meu nível de motivação para o trabalho é:

**BAIXO   1   2   3   4   5   ALTO**

19.   A Construtora ALFA tem planos definidos para atingir seus objetivos.

**NUNCA   1   2   3   4   5   SEMPRE**

21.   A Construtora ALFA está atenta às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia, etc.).

**NUNCA   1   2   3   4   5   SEMPRE**

22.   As decisões na Construtora ALFA são:

**LENTAS   1   2   3   4   5   ÁGEIS**

30. A Construtora ALFA mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus funcionários.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

34. A Construtora ALFA administra as relações com os clientes de forma:

**INADEQUADA 1 2 3 4 5 ADEQUADA**

35. As minhas responsabilidades e objetivos estão definidos pelo meu superior imediato.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

36. Meu superior imediato me informa sobre mudanças que possam afetar o meu trabalho.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

39. Meu superior imediato me dá autonomia para eu tomar as decisões necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

40. Os funcionários são informados sobre decisões e mudanças na Construtora ALFA.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

42. Meu superior imediato fornece as condições necessárias para o cumprimento das minhas responsabilidades.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

43. Eu posso discutir com meu superior imediato uma decisão dele.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

44. As atividades da Construtora ALFA estão coordenadas e integradas entre as áreas.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

53. Meu superior imediato acompanha o atingimento das minhas metas.

**NUNCA 1 2 3 4 5 SEMPRE**

59. Os planos da Construtora ALFA são acompanhados pela Direção.

**NUNCA 1 2 3 4 5 SEMPRE**

60. Os sistemas (tecnologias) que dão suporte às minhas atividades são:

**INADEQUADOS 1 2 3 4 5 ADEQUADOS**

61. Meu superior imediato me incentiva a enfrentar desafios a fim de melhorar os resultados do meu trabalho.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**

64. Meu superior imediato é hábil em gerenciar pessoas.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

68. A Construtora ALFA tem objetivos bem definidos.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

78. A Construtora ALFA busca melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.

**NUNCA 1 2 3 4 5 SEMPRE**

80. Eu me sinto recompensado pela dedicação que tenho para com a Construtora ALFA.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

81. A Construtora ALFA mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto a seus clientes.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

- 
83. A estrutura organizacional facilita a realização dos objetivos da Construtora ALFA.

**POUCO 1 2 3 4 5 MUITO**

84. Eu percebo no meu dia-a-dia o comprometimento das pessoas com os resultados da Construtora ALFA.

**DISCORDO 1 2 3 4 5 CONCORDO**